

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“LA NUEVA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y LA FUNCIONALIDAD
ORGANIZACIONAL DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS Y DE
DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO – 2017”**

TESIS

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORES:

Br. LOYOLA RAMÍREZ ROCÍO LUZMILA

Br. VALDÉZ MARCOS VÍCTOR JESÚS

ASESOR:

Mg. CASTILLO ORUNA FRANCISCO

TRUJILLO- PERÚ

2019

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

De acuerdo en el cumplimiento a las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: **“LA NUEVA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y LA FUNCIONALIDAD ORGANIZACIONAL DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS Y DE DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO - 2017”**, luego de haber culminado nuestros pasos por esta casa de estudio, donde nos formamos profesionalmente para estar al servicio de la sociedad.

El presente trabajo realizado con el propósito de obtener el Título de Licenciado en Administración, es producto de una investigación ardua realizada con esfuerzo y compromiso, en el cual nuestro objetivo principal es determinar si la nueva estructura orgánica se adecua a la funcionalidad organizacional de las áreas administrativas y de desarrollo de la Universidad Privada Antenor Orrego.

A ustedes señores miembros del jurado, nuestro especial reconocimiento por el dictamen que se haga merecedor el presente trabajo.

Br. Loyola Ramírez, Rocío

Br. Valdez Marcos, Víctor

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarnos la fuerza necesario para no rendirnos y seguir adelante con nuestros objetivos y aspiraciones profesionales y personales, además de concedernos cada día una nueva oportunidad para vivir y trabajar en ser mejores humanos para la sociedad y para nosotros mismos.

A nuestras familias por su apoyo constante y determinante, quien con su ejemplo, nos muestran que se puede lograr todo lo que nos propongamos a realizar, a pesar de todos los obstáculos que se puedan presentar, por todo ello les reiteramos nuestro infinito agradecimiento.

A nuestra Universidad, en especial a los docentes que tuvimos el placer de conocer dentro y fuera de las aulas, por brindarnos sus conocimientos y experiencias, pero lo más importante gracias por enseñarnos a ser seres humanos íntegros y con calidad humana.

A nuestro asesor Mg. Francisco Castillo Oruna por brindarnos su apoyo y conocimiento para poder llevar a cabo esta investigación.

LOS AUTORES

DEDICATORIA

De forma especial a mi Madre:

Por su infinita paciencia y su ejemplo

de fortaleza, perseverancia, voluntad y

por demostrarme que cada día se puede

ser mejor ser humano y profesional.

A mi familia:

Por haberme inculcado valores y por

todos sus cuidados y dedicación, más

importante aún, por su infinito amor y

apoyo incondicional.

Br. Loyola Ramírez, Rocío

DEDICATORIA

A mis padres:

De forma especial por creer siempre en mí,

A mi madre por sus consejos y engreimientos,

A mi padre por su ejemplo y dedicación, y por estar en cada

momento de mi vida brindándome su apoyo y amor.

Br. Valdez Marcos, Víctor

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo principal determinar la incidencia de la implementación de la nueva estructura orgánica (Resolución N°03-2017-AU-UPAO), en la funcionalidad organizacional de las áreas administrativas y de desarrollo del campus principal en la ciudad de Trujillo de la Universidad Privada Antenor Orrego. Han participado en la investigación 268 colaboradores administrativos y 02 colaboradores directivos, que laboran en las áreas motivo de estudio de la investigación. El diseño de la investigación utilizada fue transaccional causal de corte transversal. En cuanto a las técnicas, se utilizaron la encuesta, el análisis documental y la entrevista; como instrumentos se elaboró un cuestionario que estaba compuesto por 40 preguntas para los colaboradores administrativos y una guía entrevista para los colaboradores directivos.

La investigación ha permitido demostrar que la nueva estructura orgánica (rr)incide desfavorablemente en la funcionalidad organizacional de las áreas de administración y de desarrollo de la universidad, debido a que los procesos y tareas han aumentado y son más complejos, se manifiestan deficiencias en la comunicación, en los planes de desarrollo y capacitación, existe ausencia en delegación de responsabilidades en los colaboradores; además se considera que la estructura de la universidad es un modelo vertical, lo cual eleva el grado de centralización dentro de ella. Por cuanto la hipótesis planteada al inicio de la investigación queda plenamente demostrada.

Palabras claves: Estructura orgánica, funcionalidad organizacional

ABSTRACT

The main objective of this research is to determine the impact of the implementation of the new organic structure (Resolution No. 03-2017-AU-UPAO), on the organizational functionality of the administrative and development areas of the main campus in the city of Trujillo de Private University Antenor Orrego. 268 administrative collaborators and 02 management collaborators have participated in the investigation, working in the areas of research study. The design of the research used was a transverse causal transaction. As for the techniques, the survey, the documentary analysis and the interview were used; As instruments a questionnaire was elaborated that was composed of 40 questions for the administrative collaborators and an interview guide for the managerial collaborators.

The research has shown that the new organizational structure (Resolución N) has an unfavorable impact on the organizational functionality of the administration and development areas of the university, due to the fact that the processes and tasks have increased and are more complex, deficiencies in the communication, in the development and training plans, there is absence in delegation of responsibilities in the collaborators; It is also considered that the structure of the university is a vertical model, which raises the degree of centralization within it. Because the hypothesis raised at the beginning of the investigation is fully demonstrated.

Keywords: Organizational structure, organizational functionality.

NDICE

PRESENTACIÓN.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
INDICE.....	vii
LISTA DE TABLAS.....	x
LISTA DE FIGURAS.....	vii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	12
1.1 Formulación del problema.....	13
1.1.1 Realidad problemática.....	13
1.1.2 Enunciado del problema.....	14
1.1.3 Antecedentes.....	14
1.1.4 Justificación.....	22
1.2 Hipótesis.....	23
1.3 Objetivos.....	23
1.3.1 Objetivo general.....	23
1.3.2 Objetivos específicos.....	24
1.4 Marco teórico.....	26
1.4.1 Estructura Orgánica.....	27
1.4.1.1 Factores que afectan el diseño organizacional	28

1.4.1.2 ¿Quién determina el diseño organizacional?	29
1.4.1.3 El diseño organizacional comprende	29
1.4.2 Organigramas	30
1.4.2.1 Funciones de los organigramas.....	30
1.4.2.2 Objetivos de los organigramas.....	30
1.4.2.3 Ventajas	31
1.4.2.4 Limitaciones.....	31
1.4.2.5 Tipos.....	32
1.4.3 Funcionalidad organizacional	35
1.5 Marco conceptual.....	39
CAPÍTULO II: MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS.....	44
2.1 Material.....	45
2.1.1 Población.....	45
2.1.2 Marco de muestreo.....	45
2.1.3 Unidad de análisis.....	45
2.1.4 Muestra.....	46
2.1.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	46
2.2 Procedimientos.....	47
2.2.1 Diseño de contrastación.....	47
2.2.2 Análisis de variables.....	48
2.2.3 Procesamiento y análisis de datos.....	50

CAPÍTULO III: GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	51
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	59
4.1 Presentación de resultados.....	60
4.2 Discusión de resultados.....	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	102
REFERENCIAS.....	106
ANEXOS.....	112
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	113
ANEXO 2: CUESTIONARIO.....	115
ANEXO 3: MODELO GUÍA DE ENTREVISTA	116
ANEXO 4: RESOLUCIÓN Y ORGANIGRAMA.....	117

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Percepción de los colaboradores sobre el impacto positivo de la implementación de la nueva estructura orgánica.....	62
Tabla 2: Percepción de los colaboradores respecto al éxito e idoneidad del proceso de adaptación y viabilidad de la implementación de la nueva estructura orgánica.....	63
Tabla 3: Grado de Complejidad en el personal administrativo de la Universidad Privada Antenor Orrego – 2017.....	64
Tabla 4: Se han incrementado las funciones en cantidad y complejidad con la implementación de la nueva estructura orgánica.....	66
Tabla 5: Los procesos actualmente toman más tiempo y son más engorrosos.....	66
Tabla 6: Con la implementación de la nueva estructura orgánica los tiempos de las tareas han aumentado.....	67
Tabla 7: Con la implementación de la nueva estructura orgánica los tiempos de las tareas han aumentado.....	68
Tabla 8: Grado de Centralización en el personal administrativo de la Universidad Privada Antenor Orrego – 2017.....	69
Tabla 9: Considera que su organización está evolucionando hacia modelos más centralizados gracias a la implementación de la nueva estructura orgánica.....	70
Tabla 10: Considera que la implementación de la nueva estructura orgánica va a resultar determinante para que la organización funcione de una forma más centralizada	71
Tabla 11: Considera que en su organización prevalece el modelo de una estructura vertical/jerárquico que el modelo de estructura horizontal/ colaborativo.....	71
Tabla 12: Considera que la implementación de la nueva estructura orgánica permitirá la automatización en la gestión administrativa.....	72

Tabla 13: Grado de Autoridad en el personal administrativo de la Universidad Privada Antenor Orrego – 2 grado de Responsabilidad y Autoridad en el personal administrativo de la Universidad Privada Antenor Orrego – 2017.....	73
Tabla 14: grado de Responsabilidad en el personal administrativo de la Universidad Privada Antenor Orrego – 2017.....	74
Tabla 15: Los jefes son competentes en el manejo de la gestión de la organización.....	75
Tabla 16: Se ha realizado un buen trabajo en la asignación de labores y responsabilidades de las personas.....	76
Tabla 17: Se proporcionan los recursos idóneos para la realización de las funciones encomendadas.	76
Tabla 18: Los jefes confían en que las personas harán un buen trabajo sin tener que estar supervisándolos.	77
Tabla 19: Los jefes cumplen sus promesas, mostrando congruencia entre sus palabras y acciones.....	78
Tabla 20: Los jefes con sus equipos de trabajo están cumpliendo con los objetivos de trabajo trazados.....	78
Tabla 21: Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo.....	79
Tabla 22: Los jefes conducen el negocio de manera ética y honesta.....	79
Tabla 23: grado de Comunicación en el personal administrativo de la Universidad Privada Antenor Orrego – 2017.....	80
Tabla 24: Se nos informa acerca de cosas y cambios importantes de la oficina.....	81
Tabla 25: Se nos comunica claramente qué se espera de nuestro trabajo.....	82
Tabla 26: Los jefes son accesibles, es fácil hablar con ellos.....	83

Tabla 27: Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa.....	84
Tabla 28: grado de Especialización en el personal administrativo de la Universidad Privada Antenor Orrego – 2017.....	85
Tabla 29: grado de departamentalización en el personal administrativo de la Universidad Privada Antenor Orrego – 2017.....	86
Tabla 30: Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional.....	87
Tabla 31: Todos tenemos las oportunidades de recibir un reconocimiento especial.....	88
Tabla 32: Existe en la organización y se aplica el plan de carrera y plan de sucesión.....	89
Tabla 33: La organización diseña y ejecuta un plan de desarrollo a nivel interno y externo para los colaboradores.....	89
Tabla 34: Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.....	90
Tabla 35: Los jefes involucran a los colaboradores que integran su equipo de trabajo en decisiones relacionadas a su trabajo o a su ambiente de trabajo.....	91
Tabla 36: La organización a dado a conocer a todos sus colaboradores la nueva estructura orgánica y el detalle de sus diversas dependencias.....	92
Tabla 37: En la organización está bien definidas las jerarquías respecto a la toma de decisiones y las líneas de autoridad.....	92
Tabla 38: grado de Formalización en el personal administrativo de la Universidad Privada Antenor Orrego – 2017.....	93
Tabla 39: A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.....	94

Tabla 40: La organización ha actualizado y adaptado sus manuales, reglamentos, estatutos, directivas, etc., de acuerdo a ley, norma y a su nueva estructura orgánica de manera exitosa.....	95
Tabla 41: Los presupuestos que existen en la organización están proyectados y planificados correctamente.....	96
Tabla 42: La organización cumple con sus colaboradores de manera idónea y oportuna en el pago de sus beneficios.....	96

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Percepción de los colaboradores sobre el impacto positivo de la implementación de la nueva estructura orgánica.....	62
Figura 2: Percepción de los colaboradores respecto al éxito e idoneidad del proceso de adaptación y viabilidad de la implementación de la nueva estructura orgánica.....	63
Figura 3: Grado de Complejidad en el personal administrativo de la Universidad Privada Antenor Orrego – 2017.....	65
Figura 4: Se han incrementado las funciones en cantidad y complejidad con la implementación de la nueva estructura orgánica.....	66
Figura 5: Los procesos actualmente toman más tiempo y son más engorrosos	67
Figura 6: Con la implementación de la nueva estructura orgánica los tiempos de las tareas han aumentado.....	68
Figura 7: Con la implementación de la nueva estructura orgánica los tiempos de las tareas han aumentado.....	68
Figura 8: Grado de Centralización en el personal administrativo de la Universidad Privada Antenor Orrego – 2017.....	69
Figura 9: Considera que su organización está evolucionando hacia modelos más centralizados gracias a la implementación de la nueva estructura orgánica.....	70
Figura 10: Considera que la implementación de la nueva estructura orgánica va a resultar determinante para que la organización funcione de una forma más centralizada	71

Figura 11: Considera que en su organización prevalece el modelo de una estructura vertical/jerárquico que el modelo de estructura horizontal/ colaborativo.....	71
Figura 12: Considera que la implementación de la nueva estructura orgánica permitirá la automatización en la gestión administrativa.....	72
Figura 13: Grado de Autoridad en el personal administrativo de la Universidad Privada Antenor Orrego – 2 grado de Responsabilidad y Autoridad en el personal administrativo de la Universidad Privada Antenor Orrego – 2017.....	73
Figura 14: grado de Responsabilidad en el personal administrativo de la Universidad Privada Antenor Orrego – 2017.....	74
Figura 15: Los jefes son competentes en el manejo de la gestión de la organización.....	75
Figura 16: Se ha realizado un buen trabajo en la asignación de labores y responsabilidades de las personas.....	76
Figura 17: Se proporcionan los recursos idóneos para la realización de las funciones encomendadas.	76
Figura 18: Los jefes confían en que las personas harán un buen trabajo sin tener que estar supervisándolos.	77
Figura 19: Los jefes cumplen sus promesas, mostrando congruencia entre sus palabras y acciones.....	78
Figura 20: Los jefes con sus equipos de trabajo están cumpliendo con los objetivos de trabajo trazados.....	78
Figura 21: Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo.....	79
Figura 22: Los jefes conducen el negocio de manera ética y honesta.....	80
Figura 23: grado de Comunicación en el personal administrativo de la Universidad Privada Antenor Orrego – 2017.....	81

Figura 24: Se nos informa acerca de cosas y cambios importantes de la oficina.....	82
Figura 25: Se nos comunica claramente qué se espera de nuestro trabajo.....	83
Figura 26: Los jefes son accesibles, es fácil hablar con ellos.....	84
Figura 27: Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa.....	85
Figura 28: grado de Especialización en el personal administrativo de la Universidad Privada Antenor Orrego – 2017.....	86
Figura 29: grado de departamentalización en el personal administrativo de la Universidad Privada Antenor Orrego – 2017.....	86
Figura 30: Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional.....	88
Figura 31: Todos tenemos las oportunidades de recibir un reconocimiento especial.....	88
Figura 32: Existe en la organización y se aplica el plan de carrera y plan de sucesión.....	89
Figura 33: La organización diseña y ejecuta un plan de desarrollo a nivel interno y externo para los colaboradores.....	90
Figura 34: Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.....	91
Figura 35: Los jefes involucran a los colaboradores que integran su equipo de trabajo en decisiones relacionadas a su trabajo o a su ambiente de trabajo.....	91

Figura 36: La organización a dado a conocer a todos sus colaboradores la nueva estructura orgánica y el detalle de sus diversas dependencias	92
Figura 37: En la organización está bien definidas las jerarquías respecto a la toma de decisiones y las líneas de autoridad.....	93
Figura 38: grado de Formalización en el personal administrativo de la Universidad Privada Antenor Orrego – 2017.....	93
Figura 39: A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.....	95
Figura 40: La organización ha actualizado y adaptado sus manuales, reglamentos, estatutos, directivas, etc., de acuerdo a ley, norma y a su nueva estructura orgánica de manera exitosa.....	95
Figura 41: Los presupuestos que existen en la organización están proyectados y planificados correctamente.....	96
Figura 42: La organización cumple con sus colaboradores de manera idónea y oportuna en el pago de sus beneficios.....	97

CAPÍTULO I:

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del problema

1.1.1. Realidad problemática

La Universidad Privada Antenor Orrego es una institución con personería jurídica de derecho privado que se rige por la constitución y ley universitaria N° 23733. Se creó con la Ley N°24879 y su ampliatoria N°5168. A partir del 09 de Julio del año 2014 entra en vigencia la Nueva Ley Universitaria 30220, a partir de ello la Universidad Privada Antenor Orrego a través de sus órganos de gobierno inicia el proceso de adecuación a dicha ley. En virtud a esta adecuación, la universidad toma sus decisiones y efectúa sus propios principios y fines, los cuales están reflejados en el Estatuto Institucional, el mismo que es aprobado en sesión extraordinaria de Asamblea Universitaria del 14 de Diciembre del 2018 y formalmente mediante Resolución N° 11 – 2018-AU-UPAO.

En coherencia a la nueva normativa estatutaria se efectúan cambios a la estructura orgánica como por ejemplo el consejo universitario toma la nomenclatura de consejo directivo, el vicerrectorado administrativo y la gerencia de desarrollo se desactivan y se crea el vicerrectorado de investigación, la dirección de administración, dirección de Recursos Humanos, dirección Ejecutiva de Piura, dirección de Marketing y Comunicaciones y dirección de Desarrollo y Producción. Todos estos aspectos se reflejan en la nueva estructura orgánica vigente que se muestra en

el anexo N° 04 del presente informe, formalmente el organigrama en mención es aprobado mediante Resolución N° 03-2017-AU-UPAO.

En este contexto, se pretende analizar la incidencia de esta nueva estructura orgánica en la funcionalidad organizacional de las áreas administrativas y de desarrollo en el campus Trujillo (campus principal), para ello se realizará el análisis respectivo desde las siguientes dimensiones: complejidad, centralización, formalización, autoridad y responsabilidad, comunicación y especialización y departamentalización.

Por lo cual se tomará en cuenta la percepción de los colaboradores administrativos y directivos de las áreas en estudio en el campus Trujillo (campus principal).

Ante lo expuesto emprendemos el presente trabajo de investigación cuyo propósito principal es evaluar la nueva estructura orgánica y la funcionalidad organizacional de las áreas administrativas y de desarrollo del campus UPAO Trujillo (campus principal) vigentes de la Universidad Privada Antenor Orrego.

1.1.2. Enunciado del problema

¿De qué manera la Implementación de la nueva estructura orgánica (Resolución N 03-2017-AU-UPAO) incide en la funcionalidad organizacional de las áreas administrativas y de desarrollo del campus Trujillo de la Universidad Privada Antenor Orrego 2017?

1.1.3. Antecedentes del problema

a) Internacionales

Garbanzo Vargas, G. (2016). En su artículo de investigación titulado “Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación”, llegando a las siguientes conclusiones:

La capacidad de aprendizaje de una organización educativa es la condición necesaria e indispensable para generar cambios mediante procesos de innovación. La implementación efectiva de estos cambios requiere de distintos procesos a considerar como evaluar el medio ambiente, determinar la brecha del desempeño, diagnosticar problemas organizacionales, articular y comunicar una visión para el futuro, desarrollar y poner en práctica el plan acción, anticipar la resistencia y tomar acciones para reducirla. Todos estos procesos son indispensables para responder en forma efectiva a los desafíos que la sociedad le impone a las organizaciones, indistintamente de su campo de acción. Una organización que está en equilibrio interno es una organización en condiciones de responder al entorno en condiciones satisfactorias. Se comprende que el liderazgo requiere de una articulación entre el líder, seguidores y contexto tal y como lo expone Hesselbein, Goldsmith,

Benckhard (2006). Esta capacidad de respuesta hacia el entorno lo determina la gestión, la cual debe ser basada en un liderazgo transformador, fundamentado en una cultura de competitividad en forma permanente, es un paradigma de gerencia moderna. Las organizaciones

inteligentes invierten en el aprendizaje y asumen el compromiso de aprender en forma sistémica y permanente; principios que las conducen a alcanzar sostenibilidad y legitimidad social. La inversión en el aprendizaje no es una opción, se considera una responsabilidad que debe acompañarse de valores éticos y morales. Cuando el aprendizaje individual incrementa, incide en el capital intelectual de la organización y es tarea de la gestión transformar el conocimiento en acción, lo que le dará mayores posibilidades de ejecutar procesos de cambio y de innovación en forma sostenible. La gestión de las organizaciones educativas de aprendizaje e inteligentes direcciona sus esfuerzos para responder en forma eficiente y eficaz ante las complejas transformaciones que la sociedad espera de ellas, y se reconocen por respuestas acertadas en diferentes campos. Las organizaciones educativas inteligentes son capaces de llevar a cabo sus procesos de cambio, según propuestas de planeación institucional, estas no se quedan en el papel; además de tener la capacidad de determinar sus programas, proyectos, estrategias y acciones, también saben cómo transformarlas en acciones, superan el nivel documental de la planeación institucional. Muchas organizaciones tienen la capacidad de generar ideas, planteamientos, saber qué hacer; pero son pocas las que tienen la capacidad de transformar sus propuestas de planeación institucional en acción. El gran motor que conduce la operacionalización de estas propuestas tiene la base en un liderazgo transformacional, el cual difiere de la fama y el poder, condiciones que no son, por sí mismas, efectivas. Un acertado

liderazgo sabe que requiere de la interacción tanto de líderes, seguidores y contexto para poder transformar la misión organizacional en acciones y estas en una formación educativa acorde con el contexto demandante.

Rosas Cruz, Silvia N. (2016). En su tesis de post grado titulado “Efectos de la Estructura Organizacional en el Trabajo Docente”, del Tecnológico de monterrey. México, llegando a las siguientes conclusiones:

Las relaciones entre los docentes y directivos forman una parte fundamental del desempeño docente puede influir “en la calidad y pertinencia educativa tanto en forma positiva como negativa” (Flores, 2011), por su participación directa en los procesos educativos. Lo que muestra que las relaciones en una organización o como parte de una cultura organizacional son fundamentales y en estas intervienen la ética, el profesionalismo y la colaboración. El maestro es parte esencial de estas relaciones pues lo que realice laboralmente se reflejará en el éxito de la institución por lo que haga o piense el maestro como parte de la organización, pues son parte de la creación de un ambiente propicio en el sector laboral. “Se constituye una estructura con regularidades, ajustes, irregularidades, que se impone a sus miembros, condicionando sus acciones, relaciones y decisiones” (Pérez, 2008). Lo que determina que en ambas instituciones son parte fundamental en su funcionamiento. Estas relaciones involucran las cualidades de los docentes para ser exitoso o no y reflejarlo en la organización. Las actitudes y motivaciones de los integrantes de un grupo se resaltan cuando se tienen actitudes

positivas en el entorno tanto entre compañeros, como con directivos alumnos y padres de familia. Se convierten en un proceso cíclico de respuestas favorables, que al estar armonizadas las necesidades escolares con la cultura escolar, se da una estabilidad del grupo de forma favorable.

Las situaciones entre maestros y cualidades se ven reflejados en los alumnos que como en ambas instituciones se refleja no tienen una motivación, una visión del futuro y sus intereses no están centrados en su educación. Por lo que el desempeño docente manifestado en sus relaciones como se menciona anteriormente puede favorecer al cambio de estas situaciones que afectan su desempeño laboral.

Vásquez, Jorge (2005). Diseño de un modelo organizacional para la empresa “Kargoclock Trade Service S.A.” ubicada en la ciudad de Quito y con influencia nacional e internacional. Tesis para optar el Título de Ingeniero de Empresas. Quito, Ecuador.

El investigador concluye que la empresa se mantuvo en el mercado por la diversificación de servicios que presta a sus clientes, además del incremento en el monto de sus ingresos.

Otro factor fundamental para la supervivencia de la empresa es la lealtad de los clientes externo, el cual prefiere los servicios de la compañía porque esta ha sabido satisfacer sus necesidades. Sin embargo, en la parte administrativa se evidencia la falta de planificación, organización, control de actividades adecuadas. Por lo que la implementación del modelo organizacional que propone mejoraría la calidad de servicio y resultados de la empresa.

Rodríguez, María (2007). Necesidad de Desarrollo de un Nuevo Diseño Organizacional en el SATT para Mejorar su Eficiencia y Calidad para Cinco Años.

Concluyó que mejorar el nivel de eficiencia, productividad y calidad en el servicio que brinda el SATT, es posible obtenerlo y garantizarlo para los próximos cinco años, implementando nueva estrategia organizacional, así como mejorar la estructura organizacional que lo soporte.

Fiestas, Pedro (2002). El Diseño Organizacional como Herramienta para Lograr la Competitividad de una Empresa.

Concluye que un adecuado diseño organizacional ayuda a elevar el nivel de competitividad de la empresa.

b) Nacionales y locales

Carranza Corcuera & De La Cruz Benites, (2016). En su tesis de pre grado titulado “Propuesta de un organigrama estructural para la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo en concordancia con su estatuto institucional adaptado a la nueva Ley Universitaria en el año 2016”. , llegando a las siguientes conclusiones:

El estudio nos ha permitido conocer que la institución contaba con un organigrama que no se ajustaba a los lineamientos de la nueva ley universitaria 30220, lo mismo que puede generar más allá de una sanción del estado, un retraso y desventaja en la calidad de servicio con respecto

a otras universidades; por lo que se ha elaborado un nuevo organigrama estructural el mismo que precisa la nueva organización y estructura de las nuevas jerarquías y áreas dentro de la institución.

A partir de la aprobación y publicación de la nueva ley universitaria, se produce un cambio sustantivo en el sistema universitario peruano; esto trae consigo, que tanto las universidades públicas y privadas, busquen ajustarse a las exigencias de la nueva ley universitaria N° 30220

La adecuación del estatuto institucional de la UPAO a la nueva ley universitaria, exige se elabore una propuesta en la estructura de los órganos de gobierno, los mismo que se plasman en la propuesta presentada en el presente trabajo.

Se ha analizado y revisado la nueva ley universitaria, donde se destaca como aspectos novedosos el planteamiento de la Superintendencia Nacional de Educación, se dan nuevos lineamientos para la creación y licenciamiento de las nuevas universidades, se establecen mayores niveles de exigencia académica, se instauran requisitos mínimos para la docencia, se promueve la transparencia de la información, se establece un sistema de elección más democrático, se crean nuevos beneficios para los estudiantes y se da mayor promoción a la investigación.

Se ha elaborado la propuesta del nuevo organigrama, en función a las exigencias del nuevo estatuto y a la nueva ley universitaria. Dentro de ello se han consignado los niveles de autoridad y responsabilidad de las unidades que se requiere.

Pérez Rosas & Salazar Martínez, (2014). En su tesis de pre grado titulado “Modelo de estructura funcional para mejorar la gestión de la “estación de servicios Casma S.A.C.” ubicada en la ciudad de Casma., llegando a la siguiente conclusión:

El diseño de su estructura orgánica actual no permite lograr la eficiencia en el proceso administrativo; ante ello se propuso un nuevo diseño de estructura orgánica, el cual soluciona el problema investigado por lo que se acepta la hipótesis planteada

García Torres, María del Pilar, (2004). En su tesis de postgrado “El diseño organizacional del centro educativo en sus formas de planificación y organización”, ubicada en la ciudad de Lima, llegando a /a las siguientes conclusiones:

En cuanto al proceso de organización, se ha encontrado que existen ciertas debilidades organizativas como la definición de responsabilidades y la comunicación que pudieran perjudicar la propuesta del Centro Educativo. Ellas pueden estar obstaculizando la interrelación entre los órganos de la institución y ser causa de conflictos. Incluso pueden influir en las decisiones del Centro Educativo, puesto que como algunos investigadores afirman los rasgos estructurales de una organización, sus procesos de interacción y comunicación además de la cultura organizativa son factores que afectan la toma de decisiones en la organización.

Las modificaciones paulatinas en la misma estructura de la organización permiten intuir que el Centro Educativo reconoce que no se

puede permanecer como una organización burocrática centralizada ni llegar al lado opuesto del dejar hacer. En este sentido, se debe tener presente que la estructura formal de la organización es un medio para facilitar la estrategia de la organización. Es posible que haya llegado el momento como lo afirma (Gather, 2004, p. 35) de inventar una nueva forma de organización, sin referirnos a un modelo establecido, que permita llevar a cabo de la mejor manera la propuesta curricular. Con intención o sin ella esta nueva forma de organización ha empezado ya a construirse en el Centro.

1.1.4. Justificación

Teórica:

El estudio de este proyecto es importante desde el punto de vista de aplicación teórica de conceptos como diagnóstico organizacional, estructura y funcionalidad organizacional.

Este concepto permitirá generar reflexión académica sobre los conocimientos existentes de los conceptos y definiciones señalados. Es decir, permitirá confrontar la teoría estudiada con la realidad.

Práctica:

Los resultados de la presente investigación acorde con los objetivos, permitirá determinar las ventajas y desventajas en la aplicación de esta nueva

estructura organizativa (Resolución N° 03-2017-AU-UAPO) para la Universidad Privada Antenor Orrego.

Social:

El resultado de esta investigación dará a conocer la funcionalidad organizacional de las áreas administrativas y de desarrollo en la empresa, donde los beneficiarios serán los trabajadores de esta empresa, ya que conocerán la nueva estructura organizacional (Resolución N° 03-2017-AU-UAPO) ; así también, los clientes o usuarios de los diferentes servicios se beneficiarán, ya que la nueva estructura organizacional pondrá más énfasis en mejorar la calidad de servicio para generar una mayor satisfacción en ellos.

Metodológica:

Para el cumplimiento de los objetivos, se utilizarán las técnicas e instrumentos idóneos, lo que permitirá analizar las variables del problema y la contrastación de su hipótesis.

1.2. Hipótesis

La Implementación de la nueva estructura orgánica (Resolución N03-2017-AU-UPAO) incide de manera desfavorable en la funcionalidad organizacional de las áreas administrativas y de desarrollo del campus Trujillo de la Universidad Privada Antenor Orrego.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la incidencia de la implementación de la nueva estructura orgánica (Resolución N°03-2017-AU-UPAO), en la funcionalidad organizacional de las áreas administrativas y de desarrollo del campus principal en la ciudad de Trujillo de la Universidad Privada Antenor Orrego.

1.3.2. Objetivos específicos

- a. Determinar el grado de Complejidad de las áreas administrativas y de desarrollo del campus Trujillo (campus principal), a partir de la implementación de la estructura orgánica (Resolución N° 03-2017-AU-UPAO) en la Universidad Privada Antenor Orrego.
- b. Determinar el grado de Centralización de las áreas administrativas y de desarrollo del campus Trujillo (campus principal), a partir de la implementación de la estructura orgánica (Resolución N° 03-2017-AU-UPAO) en la Universidad Privada Antenor Orrego.
- c. Determinar el grado de Responsabilidad y Autoridad de los jefes de las áreas administrativas y de desarrollo del campus Trujillo (campus principal), a partir de la implementación de la estructura orgánica (Resolución N° 03-2017-AU-UPAO) en la Universidad Privada Antenor Orrego.
- d. Determinar el grado de Comunicación de las áreas administrativas y de desarrollo del campus Trujillo (campus principal), a partir de la implementación de la estructura orgánica (Resolución N° 03-2017-AU-UPAO) en la Universidad Privada Antenor Orrego.

- e. Determinar el grado de Especialización y Departamentalización en el personal administrativo de las áreas administrativas y de del campus Trujillo (campus principal), a partir de la implementación de la estructura orgánica (Resolución N° 03-2017-AU-UPAO) en la Universidad Privada Antenor Orrego.
- f. Determinar el grado de Formalización de las áreas administrativas y de desarrollo del campus Trujillo (campus principal), a partir de la implementación de la estructura orgánica (Resolución N° 03-2017-AU-UPAO) en la Universidad Privada Antenor Orrego.

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

2.1. Marco Teórico

Estructura Orgánica

Se da el nombre de diseño organizacional a la determinación de la estructura organizacional más adecuada al ambiente, estrategia, tecnología, personas, actividades, y tamaño de la organización. El diseño organizacional es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales. El propósito fundamental del diseño organizacional es poner la estructura al servicio del ambiente, de la estrategia, de la tecnología y de las personas de la organización. La estructura organizacional se debe diseñar para buscar la adecuación de todas esas múltiples circunstancias que rodean una organización o unidad organizacional. El diseño organizacional es un tipo de solución de problemas que oscila entre dos extremos de uno de los diseños mecanicistas a los diseños orgánicos.

El tema del diseño organizacional ha venido evolucionando con mucha intensidad en los últimos años, como consecuencia de las nuevas propuestas de gestión que están quebrando los paradigmas administrativos tradicionales. Las estructuras convencionales, de corte funcionalista, aplicadas a una sola organización están dando paso, gradualmente, a estructuras emergentes que buscan reflejar la interacción simultánea de dos o más organizaciones.

Tanto en la teoría como en la praxis empresarial los cambios y las innovaciones exigen estructuras diseñadas con criterios técnicos y profesionales, capaces de recoger e dinamismo y la flexibilidad de las organizaciones. Las

herramientas específicas que sirven de base y sustentan el diseño organizacional son los organigramas y los manuales organizacionales. (FREMONT E, ROSENZWEIG)

Sin embargo, a pesar de estos instrumentos son relevantes para una gestión eficaz y eficiente, por lo general no suelen elaborarse con la directivo responsable que a bases técnicas reconocidas. Además, cierto prejuicio la asocia con una falsa rigidez que entorpece los procesos administrativos, cuando la realidad es justamente lo opuesta. Los organigramas y los manuales técnicamente elaborados permiten que las organizaciones desenvuelvan sus actividades con mayor calidad.

Factores que afectan el diseño organizacional:

El diseño organizacional debe satisfacer determinadas exigencias situacionales y asignar todos los recursos utilizados para conseguir la mejor ventaja posible. Son los denominados factores contingentes. Entre ellos están el ambiente, la estrategia, la tecnología, el tamaño y el ciclo de vida y las personas.

¿Quién determina el diseño organizacional?

Cuando se pretende crear o modificar el diseño organizacional, surge la pregunta ¿Quién deberá estar involucrado en el tema? La respuesta correcta es: todas las personas de la organización. Para involucrarse en el proceso, es esencial que cada persona comprenda a la perfección cuál es su papel en el diseño del proyecto organizacional. Existen varios grados de involucramiento de las personas:

- Las personas proporcionan datos e información acerca de su trabajo.

- Las personas hacen recomendaciones a la alta administración.
- Las personas comentan y analizan las propuestas de la administración.
- Las personas toman decisiones sobre asuntos de estructura organizacional.

En las organizaciones más conservadoras, únicamente el director trabaja para diseñar y decidir cuál es la estructura organizacional que se debe adoptar. Antes, la que decidía el diseño organizacional era la cúpula de la organización. Ahora cada vez más las organizaciones crean equipos, fuerzas de tarea y grupos de solución de problemas, etc.

El diseño organizacional comprende:

Primera fase: Determinación del diseño organizacional; análisis del contexto organizacional.

Segunda fase: Profundizar sobre el estado de la organización mediante la participación de los miembros de la organización.

Tercera fase: Diseñar la estructura organizacional: en esta fase se propone el modelo organizacional.

Cuarta fase: Desarrollo de los detalles. En esta fase se planea y se toman las decisiones para implementar la nueva estructura.

Quinta fase: Se realiza la gestión del cambio para acompañar la implementación del nuevo diseño organizacional. (*Hellriegel, Jackson E., Slocum W, 2008, p.55*).

Organigramas

Louffat (2008) afirma: “el organigrama, conocido también como organograma, grafico organizacional, diagrama de la organización, entre otras denominaciones, es la representación gráfica de la estructura organizacional formal de toda institución (empresa, entidad pública, corporación, etc.). Puede ser considerado como una fotografía de la institución, pues permite observar, en un momento determinado, como se distribuyen las diversas unidades orgánicas que la constituyen y que relaciones establecen entre ellas” (p.12).

El organigrama también puede ser comparado con el organismo humano, es decir, basarse en criterios de anatomía y fisiología humanas. Así como el cuerpo humano está compuesto por diversos órganos cada uno de los cuales cumplen funciones específicas sinérgicamente relacionadas, las organizaciones tienen estructuras formadas por unidades orgánicas cuyo funcionamiento les da vida, les permite operar.

Funciones de los organigramas

- a. Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
- b. Comunicar la estructura organizativa.
- c. Reflejar los cambios organizativos.

Objetivos de los organigramas

En definitiva los organigramas son muy importantes para toda organización, en esta parte tratare de especificar la importancia para los diferentes actores.

- a. Para la dirección.- Facilita el conocimiento de las áreas y canales donde se desarrollan relaciones con las otras unidades que integra la organización.

- b. Para el personal.- Permite a los trabajadores en general, conocer la ubicación o puesto de función dentro de la organización según su jerarquía.
- c. Para el Público.- Tener una visión global de la estructura y posible funcionamiento de la organización.

En una perspectiva generalizada, los organigramas facilitan el análisis y mejoramiento de la organización, los servicios que brinda, mejorar las relaciones entre los cargos y jerarquías, adicional a ello brinda información para otros procesos de gestión.

Ventajas del organigrama

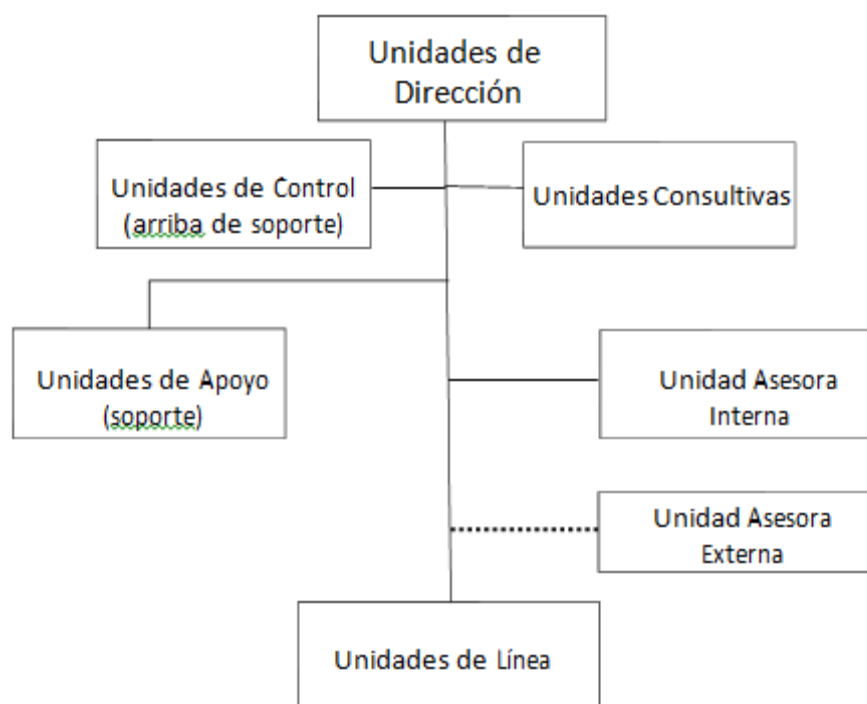
- a. Hacerlo puede demostrar incongruencias (por ejemplo duplicidad de unidades) y conducir a su corrección.
- b. Un diagrama también revela a los gerentes y al personal nuevo, como se vinculan dentro de la estructura completa.

Limitaciones

- a. Representa únicamente la estructura formal u oficial, pues es la única que es tomada en cuenta por la cabeza de la organización, en algunos casos como los organigramas informales son contados para captar las relaciones informales.
- b. Es difícil y muy complejo representar la comunicación que existen entre los diversos órganos que componen la organización.
- c. En algunos casos por solo ser plasmar las relaciones formales, brindan información incompleta en cuanto a la realidad real de la organización.
- d. Es necesario que tenga cambios constantes pues estos pierden actualidad.
- e. Las relaciones humanas no son susceptibles de reflejarse en el papel aun pudiéndolas definir y describir.

- f. Se interpreta como barreras de organización, pues las jerárquicas más pequeñas se sentirán menoscabadas en sus relaciones personales. (R. G. ANDERSON.)

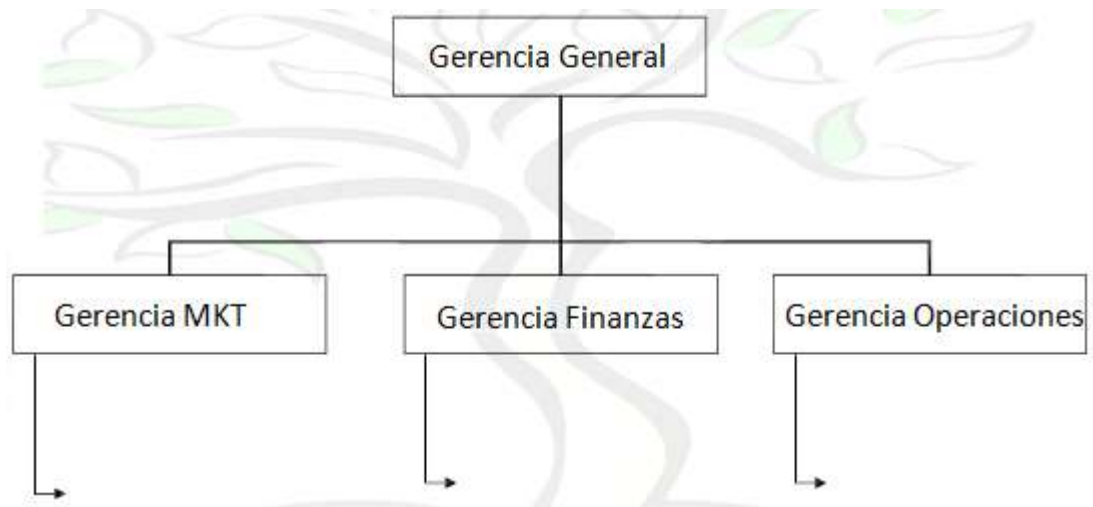
Ubicación de unidades orgánicas en un organigrama



Tipos de Organigramas

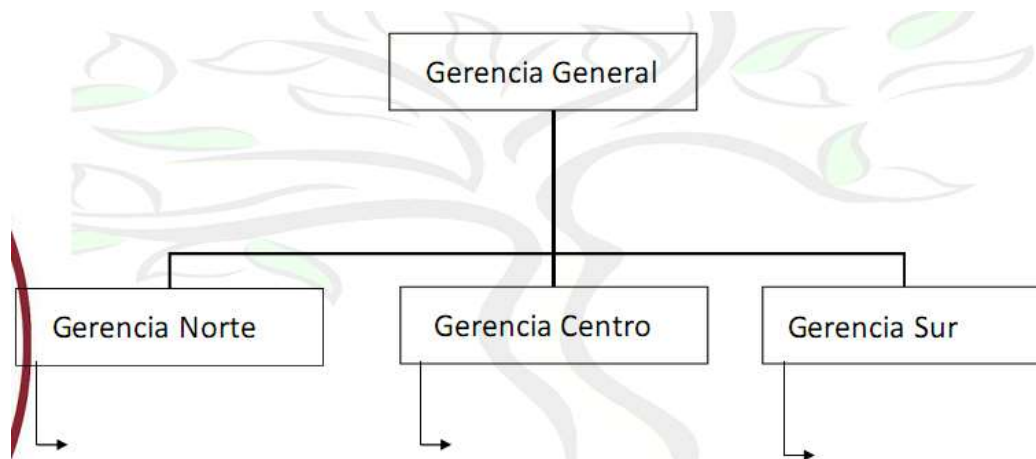
Organigrama Funcional

Basado en el criterio de habilidad o técnico de alguna de las áreas funcionales u organizacionales.



Organigrama Geográfico

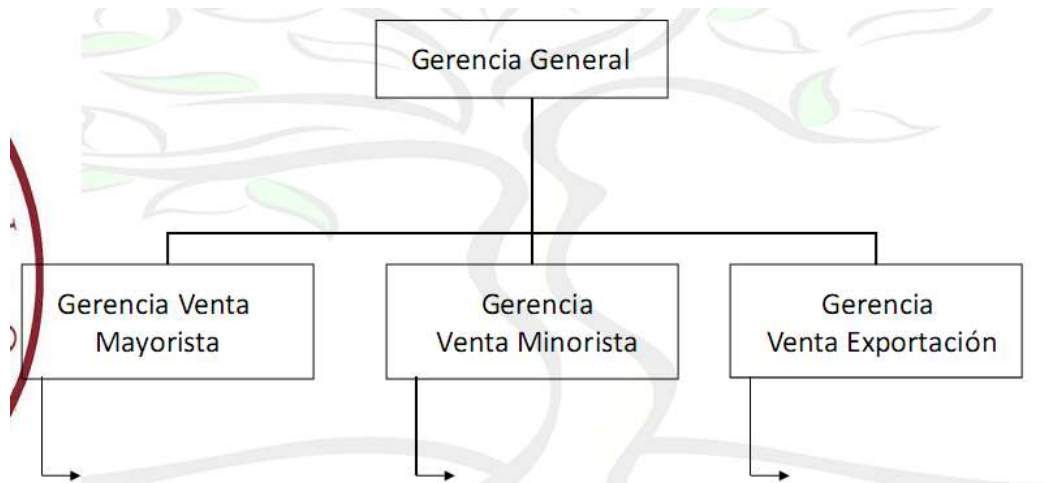
- Propósito: dispersar para desconcentrar funciones o decisiones.
- Puede tratarse de una matriz y un área productiva, c/u en locales distintos.
- O, matriz con sus áreas funcionales y las sucursales localizadas en otras regiones.
- Ojo con la probable rivalidad entre sedes.
- Costes por duplicidad de funciones.



Organigrama Mercado/ Clientes

- Basado en el criterio de mercadeo (nicho, clientes).
- Ofertas en base a su cliente y por distintos (preferencias, edad, género).

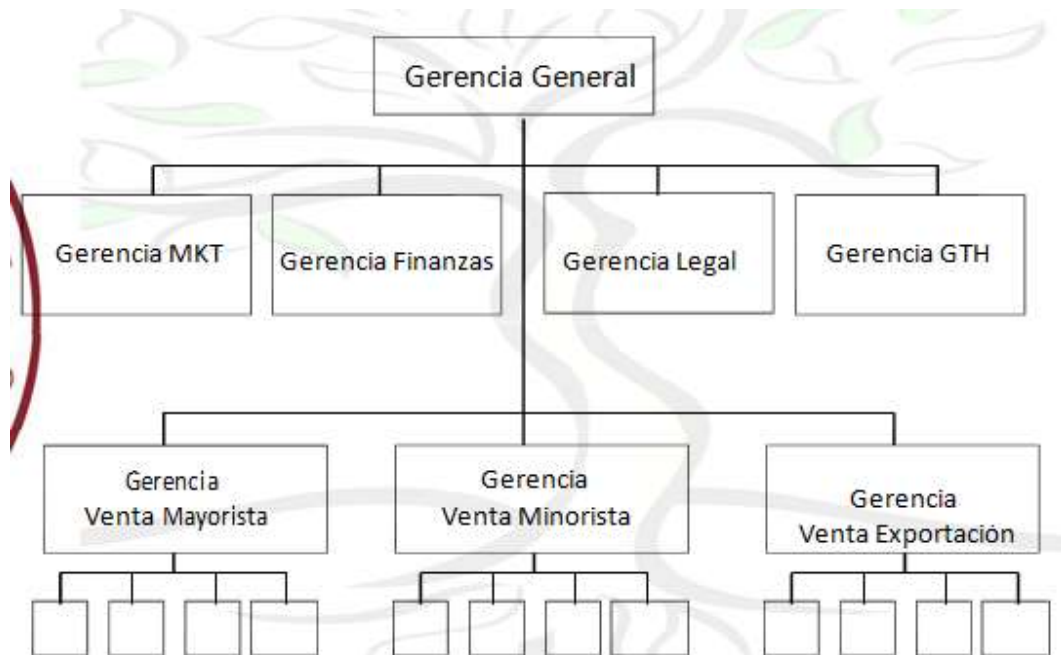
- No hay estrategia de costes, por diseñar varias ofertas para varios demandantes.
- Diferentes clientes podría generar rivalidad entre áreas.



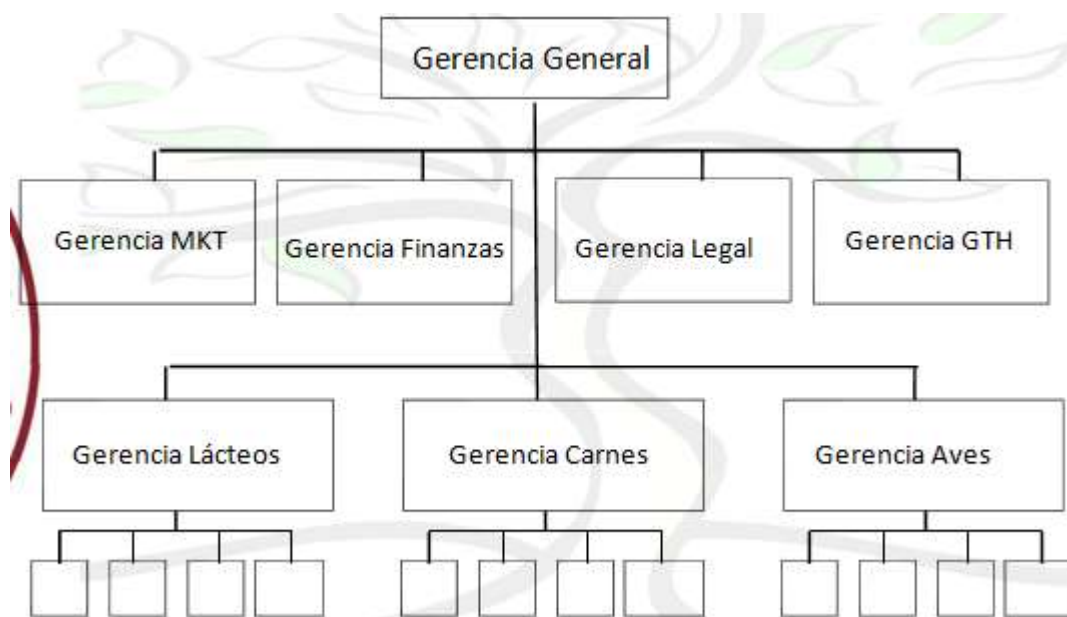
Organigrama por división

- Resalta las áreas o unidades estratégicas.
- Cada gerencia enfoca sus acciones en base a su producto.

Clientes



Productos



Funcionalidad Organizacional

Según Chiavenato (2002), la funcionalidad organizacional debe entenderse como el análisis de la estructura funcional de la empresa, considerando las siguientes dimensiones:

a. Complejidad:

Es una característica de la empresa que se puede clasificar por su grado de complejidad, el cual se determina de acuerdo al número de tareas, colaboradores, tipo de estructura de sus gerencias, jerarquización de funciones, división del trabajo, procedimientos, etc, con la finalidad de facilitar a las personas la consecución de objetivos mediante la eficiencia de los recursos. (Chiavenato, 2002 p. 369).

Chiavenato (2002), el crecimiento conduce a la complejidad por ende las grandes organizaciones, también denominadas organizaciones complejas, poseen ciertas características:

- Mientras que en las pequeñas empresas la interacción se realiza persona a persona, en las grandes organizaciones existen numerosos niveles intermedios dedicados a coordinar e integrar labores de las personas; de este modo, la interacción se torna indirecta.
- Anonimato, importa la actividad que se realice, no quién la ejecuta.
- Rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación.
- Estructuras personalizadas no oficiales que ayudan a sistematizar la organización informal.
- Tendencia a la especialización y la proliferación de funciones, pretende separar las líneas de autoridad formal de las de competencia profesional o técnica.
- Tamaño, dado por el número de participantes y dependencias que conforman la organización.

b. Centralización:

Según Chiavenato (2002), el proceso de centralización en las empresas se presenta cuando las decisiones no son tomadas por los niveles bajos de la organización, afectando a muchas funciones establecidas, al haber mucho control en la toma de decisiones.”

Por otro la centralización reduce la flexibilidad, disminuye la autonomía, aumenta el aislamiento, inhibe el intercambio de ideas y críticas constructivas dentro de una organización y reduce la satisfacción en el trabajo, lo que incrementa el conflicto entre los departamentos.

c. Formalización

“La distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización de trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (Robbins, 2005, p. 234).

Se refiere a la estandarización de los procesos que se llevan a cabo y la cantidad de documentación escrita en la organización que refleja estos estándares como manuales de organización, descripción de cargos, normas y procedimientos, reglamentos, políticas, etc. Mientras más grande es una organización más formalizada debe estar.

Aunque se necesita cierta formalización para fines de consistencia y control, actualmente muchas organizaciones dependen menos de reglas estrictas y estandarizaciones para guiar y regular el comportamiento del personal.

d. Autoridad y responsabilidad

Estas dimensiones están íntimamente relacionadas, puesto que puedes delegar autoridad con la finalidad de que se el cumplimiento idóneo a las responsabilidades.

Estas dimensiones son importantes y útiles de gestión, ya que si la autoridad adecuada se delega a colaboradores que no puedan realizar funciones con eficacia, en entonces que esto dificultará el logro de metas y objetivos de la organización. En muchas ocasiones la relación entre la dirección y los colaboradores se deteriora por la no delegación de autoridad de manera idónea.

Definamos responsabilidad

Según Davis, es una obligación del individuo para realizar las tareas asignadas a la medida de sus posibilidades, bajo la dirección de su líder ejecutivo.

Asimismo también debemos decir que es la obligación de un subordinado para realizar la función solicitada por su superior.

Definamos Autoridad

Según Fayol (1987, p.25) afirma: “la autoridad es el derecho a dar órdenes y el poder de exigir obediencia”.

e. Comunicación

La comunicación dentro de la organización es un factor clave para lograr objetivos, dado que al generar una comunicación efectiva el desempeño de los trabajadores mejorará de forma continua y se mantendrá una relación más entre colaborador y gerente.

Comunicación Formal

Se plasma de forma gráfica en las líneas horizontales y verticales del organigrama y se conecta directamente con los distintos tipos de comunicación interna que transcurren por esos canales:

Comunicación descendente: surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores.

Comunicación ascendente: Se desarrolla en los niveles bajos de la empresa. Comienza en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados en los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa.

Comunicación Informal

Este tipo de comunicación no está planificada. Surge de las relaciones sociales que se desarrolla entre los miembros de la organización y representa una parte importante de toda la comunicación organizacional.

“La comunicación implica la transferencia de información y significado de una persona a otra” Chiavenato (2000, p.87). Asimismo este autor menciona que para

una perfecta comprensión de la comunicación es necesario tener en cuenta tres elementos, los cuales son:

Dato: registro de determinado evento o suceso.

Información: conjunto de datos de determinado significado.

Comunicación: se presentan cinco elementos fundamentales tales como el emisor, transmisor o codificador, mensaje, canal y receptor.

f. Especialización

Tiene que ver con la cantidad de personal especializado en áreas específicas que existan dentro de la organización realizando trabajos profesionales y técnicos. A medida que la organización crece debe contar con más personal especializado.

2.2. Marco conceptual

Estructura

Disposición o modo de estar relacionadas las distintas partes de un conjunto.

Distribución y orden con que está compuesta una obra de ingenio, como un poema, una historia, etc.

Estructura orgánica

Es organizar a una empresa o a una organización a nivel de jerarquías es decir desde el empleado de mayor cargo hasta en empleado de menor cargo para que así cada empleado o cada departamento tenga solo un supervisor quien los dirija i los mande a hacer sus obligaciones las empresas u organizaciones pueden estar organizadas de forma formal o informal

Estatuto

Establecimiento, regla que tiene fuerza de ley para el gobierno de un cuerpo.

Ley

Precepto dictado por la autoridad competente, en que se manda o prohíbe algo en consonancia con la justicia y para el bien de los gobernados.

En el régimen constitucional, disposición votada por las Cortes y sancionada por el jefe del Estado.

Ley Universitaria 30220

Es la ley que tiene por objeto normar la creación, funcionamiento, supervisión y cierre de las universidades. Promueve el mejoramiento continuo de la calidad educativa de las instituciones universitarias como entes fundamentales del desarrollo nacional, de la investigación y de la cultura.

Asimismo, establece los principios, fines y funciones que rigen el modelo institucional de la universidad. El Ministerio de Educación es el ente rector de la política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria.

Trabajador

Es la persona que se ocupa en cualquier actividad física o intelectual, y que es remunerado por una empresa, institución, etc. Asimismo es quien ejerce determinada profesión u oficio.

Trabajador administrativo

Es el trabajador que forma parte de una dependencia y/o área de trabajo de la parte administrativa de una empresa, es decir estamos hablando de personas que se encuentren y sean parte de las funciones operativa, de logística, informática, de desarrollo, etc de una empresa.

Trabajador directivo

Es el trabajador que jerárquicamente es la autoridad máxima en la estructura orgánica de una empresa, es decir a nivel gerencial y/o de dirección; se caracteriza por ser personal de confianza, con capacidad para tomar decisiones relevantes y estratégicas, con capacidad para premiar y sancionar, y otras facultades propias del puesto.

Grupo ocupacional

Los grupos ocupacionales son categorías que permiten organizar a los colaboradores en razón a su formación, capacitación o experiencia reconocida.

Calidad de servicio

Es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en

consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización. (Pizzo, 2013).

Satisfacción del cliente

Se define como el grado en el que el desempeño percibido de un producto coincide con las expectativas del consumidor. La satisfacción del cliente depende del desempeño percibido del producto, en relación con las expectativas del comprador. (Kotler y Armstrong, 2012, p.58)

Organigrama:

Es definido como un modelo sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización, el organigrama tiene la particularidad de ser: sencilla, entendible y sobre todo flexible pues esta característica es muy importante pues permite que la organización se adapte a los cambios necesarios dentro de su ámbito. (Koontz, Weihrich, Cannice, 2008)

Organización:

Es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Recursos humanos:

Se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto. (STONER James A.F. (1994)).

Funcionalidad:

Conjunto de características que hacen que algo sea práctico y utilitario.

CAPÍTULO II:

MATERIALES Y

PROCEDIMIENTOS

CAPÍTULO II: MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS

2.1. Material

2.1.1. Población

Población 1:

Constituida por los colaboradores del grupo ocupacional administrativos de la Universidad Privada Antenor Orrego del campus Trujillo, siendo en total 573 colaboradores.

Población 2:

Constituida por los colaboradores del grupo ocupacional de directores de la Universidad Privada Antenor Orrego del campus Trujillo, siendo en total 04 directores.

- Dirección de Administración.
- Dirección de Recursos Humanos.
- Dirección de Marketing y Comunicaciones.
- Dirección de Desarrollo y Producción.

2.1.2. Marco de muestreo

El marco de muestreo estuvo conformado por la planilla de colaboradores administrativos y directivos del campus Trujillo de la Universidad Privada Antenor Orrego, con contrato vigente durante el año 2018.

2.1.3. Unidad de análisis

Colaboradores directivos y administrativos de la Universidad Privada Antenor Orrego del campus Trujillo.

2.1.4. Muestra

Personal administrativo:

Para determinar la muestra se utilizó el muestreo no probabilístico, en razón a que se consideró a los colaboradores de las áreas administrativas y de desarrollo de la Universidad Privada Antenor Orrego, del campus de Trujillo, en razón que en el presente estudio han participado sólo los colaboradores administrativos de la Dirección de Administración y Dirección de Desarrollo y Producción; siendo estos 268 colaboradores, quienes participaron directamente en la investigación.

Personal Directivo:

Se consideró a los directores de administración y al director de Desarrollo y producción del campus Trujillo de la Universidad Privada Antenor Orrego.

2.1.5 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

a) Investigación cuantitativa:

Encuesta: Se utilizó este tipo de técnica con el fin de poder conocer las opiniones de los colaboradores con respecto a la funcionalidad organizacional de la nueva estructura orgánica de la institución. El instrumento utilizado fue a base de un cuestionario según anexo N° 2, el cual facilitó la recolección de información donde el encuestado respondió de acuerdo a su criterio.

Investigación cualitativa

Análisis documental: Esta técnica fue realizada a través de la revisión de fuentes secundarias con el fin de indagar sobre la funcionalidad organizacional de la nueva estructura orgánica, establecer su base teórica y conceptual que permita sustentar la investigación. El instrumento utilizado fue la ficha resumen la cual contuvo la información obtenida de las fuentes secundarias.

Entrevista: se utilizó esta técnica con el fin de poder conocer las opiniones de los directores (de administración y de desarrollo y producción) con respecto a la funcionalidad organizacional de la nueva estructura orgánica de la institución. El instrumento utilizado fue una guía de entrevista, según anexo N ° 03, el cual facilitó la recolección de información directamente de cada directivo de acuerdo a su criterio.

2.2 Procedimientos

2.2.1 Diseño de contrastación

Transaccional causal, de corte transversal

X —————→ **Y**

Donde:

X: Estructura orgánica

Y: Funcionalidad organizacional

2.2.2 Análisis de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE VARIABLES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable independiente: ESTRUCTURA ORGÁNICA	La estructura orgánica es el cuerpo óseo de la organización, unidad administrativa. Área, u oficina; en este caso del área de recursos humanos, estará conformada por órganos como de dirección, asesoramiento, apoyo y línea, así como por unidades administrativas que tienen que ver con dicha función. Robbins, (2005)	La estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella.	Complejidad	• Grado de complejidad	Cuantitativa y Cualitativa	Escala de Likert
			Centralización	• Grado de centralización		
			Formalización	• Grado de formalización		

Variable dependiente: FUNCIONALIDAD ORGANIZACIONAL	<p>Mediante este procedimiento se van a especificar las funciones del sistema que cada usuario requerirá para las diferentes tareas que habrá de realizar.</p> <p>Galluci (2011)</p>	<p>Es forma de funcionamiento que adopta una empresa para cumplir su misión o lograr sus objetivos, basándose en la configuración de su esquema de autoridad, dependencias y las relaciones entre las personas que hacen posible el desarrollo de todas las actividades destinadas a alcanzar esos objetivos que se persiguen.</p>	Responsabilidad y autoridad	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de responsabilidad y autoridad 	<p>Cuantitativa y Cualitativa</p>	<p>Escala de Likert</p>
			Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de comunicación 		
			Especialización y departamentalización	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de especialización • Grado de departamentalización 		

Fuente: Elaborado por los autores

2.2.3 Procesamiento y análisis de datos

Los datos fueron procesados empleando el programa SPSS v22 y a través de Microsoft Excel, haciendo uso de tablas estadísticas con frecuencias absolutas y relativas asignando a los valores de las variables, de igual forma se hizo uso de figuras para una mejor interpretación de los resultados obtenidos.

CAPITULO III:

GENERALIDADES

DE LA EMPRESA

CAPITULO III: GENERALIDADES DE LA EMPRESA

3.1 Datos generales

Razón Social : UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
RUC : 20141878477
Domicilio : Av. América Sur # 3145 – Urbanización Monserrate
Teléfono : (044) 604444

3.2 Historia

La UPAO fue creada por Ley N° 24879, promulgada el 26 de julio de 1988, con las siguientes carreras profesionales: Ingeniería Civil, Ingeniería Electrónica, Ingeniería Agrónoma, Ingeniería de Computación y Sistemas y Arquitectura. Dos años más tarde, por Ley N° 25168, se amplía con las carreras de Obstetricia, Educación Inicial, Derecho y Ciencias de la Comunicación. La Universidad se institucionalizó en marzo de 1994, por acuerdo de la Asamblea Nacional de Rectores, luego de una exitosa gestión de organización.

Nacida a partir de una idea y de un proyecto, la universidad se convierte en realidad por decisión del Parlamento Nacional y del Poder Ejecutivo. La Asociación Civil Promotora cumplió su rol de entidad gestora para materializar su creación. Los alumnos y docentes le dan existencia vivificante y el personal administrativo proporciona el apoyo para el desarrollo institucional.

Los fundadores integrantes de la Asociación Civil Promotora de la Universidad Privada Antenor Orrego son: Luis Gorriti Sánchez, José Veneros Chávez, Alfonso Villanueva Vásquez, Gilberto Cabanillas Barrantes, Luis Sánchez Vásquez, Yolanda Peralta Chávez, Pedro González Cueva, Lorenzo Santillán Castillo y Víctor Raúl Lozano Ibáñez.

Actualmente, desde el 13 de noviembre del año 2015 hasta mayo del 2020 se designaron a las siguientes autoridades:

Rectora: Doctora Felicita Yolanda Peralta Chávez.

Vicerrector Académico: Doctor Julio Chang Lam

Vicerrector de Investigación: Doctor Luis Cerna Bazán

Basándose en su autonomía académica, normativa, administrativa y económica, reconocida legalmente, la universidad, previo estudio de factibilidad, crea nuevas Escuelas Profesionales: Medicina Humana, Enfermería, Ingeniería en Industrias Alimentarias, Contabilidad, Administración, Economía y la Escuela de Postgrado con la actual Ley Universitaria. Posteriormente, se crean las Escuelas de Educación Primaria, Psicología y Estomatología. Actualmente la universidad cuenta con 23 carreras profesionales.

3.3 Misión

"Formar profesionales con valores, inspirados en el pensamiento de Antenor Orrego, competitivos e innovadores en su desempeño, que contribuyen con responsabilidad social al desarrollo sostenible de la región y del país mediante la investigación, innovación, aplicación y difusión del conocimiento científico y el pensamiento humanístico, bajo la orientación de docentes de excelente formación académica, que emplean adecuada y convenientemente las modernas tecnologías de información y comunicación"

3.4 Visión

"Al bicentenario de la proclamación de la Independencia: Ser reconocida por la sociedad como una universidad líder en el país por la formación de profesionales con valores, competentes y gestores del cambio en un mundo globalizado".

3.5 Valores

- Calidad
- Compromiso

- Creatividad
- Honestidad
- Tolerancia
- Trabajo en equipo

3.6 Logotipos

La Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO) tiene un logotipo con características de la ciudad que la vio nacer: Trujillo. La estatua de La Libertad, monumento principal que gobierna la ciudad desde su plaza de armas, está graficado e incorporado en el logotipo.

Comunicación externa

El logotipo para comunicación externa fue creado para mantener una relación rápida, precisa y corta con nuestro público.

Inspirados en esto y en la forma como la gente reconoce a la Universidad, UPAO pasa a ser el logotipo, manteniendo la misma topografía Albertus MT y el color azul que lo caracteriza.

Documentos oficiales

El logotipo para documentos oficiales está diseñado para representar a la universidad cuando requiera comunicarse en forma solemne, formal y oficial.

Esta versión incorpora el sello de la institución. Se limpió y ahora la figura de la Estatua de La Libertad que simboliza a Trujillo tiene un libro en la mano, símbolo de la educación y la lectura. Otro cambio es que esta figura pone los pies en un mundo más grande y más real.

3.7 Ejes del modelo educativo (Propuesta de Valor)

El modelo educativo UPAO se edifica sobre la base de siete ejes (gráfico 01) que, luego, se incorporan en los currículos de formación:

E1. Centralidad en el aprendizaje. Se trata de hacer del estudiante gestor principal y partícipe activo de su propio aprendizaje. Se entiende que el aprendizaje de cada estudiante requiere de la aplicación de estrategias y mecanismos propios para la planificación y autorregulación de los procesos de construcción de sus conocimientos. En esta perspectiva, el profesor asume el rol de mediador, prevé y dispone elementos para el logro de los aprendizajes. Mediante cuestionamientos hace reflexionar al estudiante sobre su propio desempeño para conducirlo hacia una actuación consciente y autónoma en el proceso de aprender.

E2. Formación por competencias. El desarrollo de competencias se concreta en desempeños eficientes frente a situaciones y problemas específicos. La enseñanza con el enfoque de formación por competencias representa una oportunidad para garantizar la pertinencia y trascendencia personal, académica, profesional y social de los aprendizajes adquiridos en la universidad. En el contexto de la formación de los futuros profesionales, el enfoque de formación por competencias permite consolidar y reorientar las prácticas educativas hacia el logro de aprendizajes significativos y contextualizados, concretando los fines del currículo. Los aprendizajes situados o contextualizados son la base de la enseñanza por competencias. Requiere de la planificación y desarrollo de tareas concretas en las cuales el estudiante adquiere y fortalece sus habilidades que garantizan su desarrollo personal y profesional.

E3. Investigación formativa. La investigación formativa es una estrategia en el proceso de enseñanza-aprendizaje y se desarrolla dentro de un marco curricular formalmente establecido. Está subordinada a la formación académica y profesional específica establecida en cada programa de estudio de pregrado; por lo tanto, trata de impartir una formación universitaria sustentada en el trabajo humanístico, científico y tecnológico, con la participación de los estudiantes de modo adecuado a sus expectativas y condiciones académicas personales.

E4. Responsabilidad social. Universitaria para el desarrollo sostenible La responsabilidad social universitaria constituye la gestión ética de los impactos sociales, organizacionales, educativos y cognitivos que, como universidad, genera en la sociedad y el medio ambiente, tomando en cuenta los grupos de interés, la legislación aplicable y estándares internacionales del comportamiento organizacional. En ese sentido, asume la política de mejora continua que le permita desarrollar su misión social mediante cuatro procesos: la gestión ética y ambiental de la institución, la formación de ciudadanos responsables y solidarios, la producción y difusión de conocimientos pertinentes, y la participación social en promoción de un desarrollo humano sostenible.

E5. Inclusión y equidad. En materia de inclusión y equidad se crean las condiciones para garantizar el acceso efectivo a una educación de calidad y reconocer las distintas capacidades, ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes. Por ello, la universidad se propone lograr el desarrollo de las potencialidades de los individuos, respetando las características propias de la identidad de cada persona.

E6. Ética. La UPAO asume y vela por el cumplimiento del bien interno que le corresponde como universidad, previendo con responsabilidad los impactos organizacionales, sociales, ambientales, educativos y cognitivos generados en el cumplimiento de sus funciones, principios y normas institucionales. La ética subyace en las funciones de docencia, de investigación, de proyección y extensión universitaria; asimismo, se manifiesta en las interacciones humanas, en los fines organizacionales y en las relaciones que se establecen con los grupos de interés.

E7. Tecnologías de la información y la comunicación para la enseñanza y el aprendizaje. La universidad, en el marco de una educación moderna y en beneficio del proceso de enseñanza aprendizaje, promueve el uso de las tecnologías de la información y comunicación para asegurar una formación profesional y continua de calidad.

3.8 Sostenibilidad y responsabilidad social

Ser una Universidad libertaria, que posee un compromiso de servicio social y que defiende la tolerancia y la integración latinoamericana, según la inspiración de su mentor Antenor Orrego Espinoza.

Ser una Universidad que, defendiendo la libertad humana, en todas sus dimensiones, contribuye en la formación de profesionales íntegros y responsables, emprendedores y creativos capaces de aportar positivamente en el desarrollo sostenible de la comunidad.

Se una Universidad que promueve y contribuye en el mejoramiento de la calidad de vida de sus integrantes, de sus usuarios y clientes, de la sociedad y del entorno ecológico en el que impacta.

Ser una Universidad que, respetando y defendiendo la dignidad humana, propicia el uso responsable de la libertad en cualquier contexto o dimensión, lo que alcanza gracias a la identificación institucional de sus integrantes y del personal a su servicio con los fines que promueve.

3.9 Productos

La Universidad Privada Antenor Orrego brinda el servicio de educación superior, es decir asume con responsabilidad y complacencia la formación profesional, científica y cultural de las juventudes que buscan alcanzar los más altos niveles de competitividad en la carrera profesional elegida. En el espíritu de cada joven, que ya es nuestro estudiante, confrontamos la energía y el entusiasmo, para dedicarse a la construcción de su vida y al servicio de los demás, en el contexto de la vida nacional. Asimismo cuenta también con estudios de postgrado y segunda especialización.

3.10 Organigramas



UPAO
UNIVERSITY POLYTECHNIC AMSTERDAM



CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Presentación de resultados

4.1.1. Presentación de resultados cuantitativos

Tabla 1

Percepción de los colaboradores sobre el impacto positivo de la implementación de la nueva estructura orgánica.

ALTERNATIVAS	Totales	
	fi	%
Totalmente de acuerdo	23	9%
De acuerdo	104	39%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	131	49%
En desacuerdo	10	4%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Totales	268	100%

Fuente: Elaboración Propia

EL 49% de los colaboradores, que es el porcentaje más alto es indiferente respecto a si ha existido un impacto positivo de la implementación de la nueva estructura orgánica.

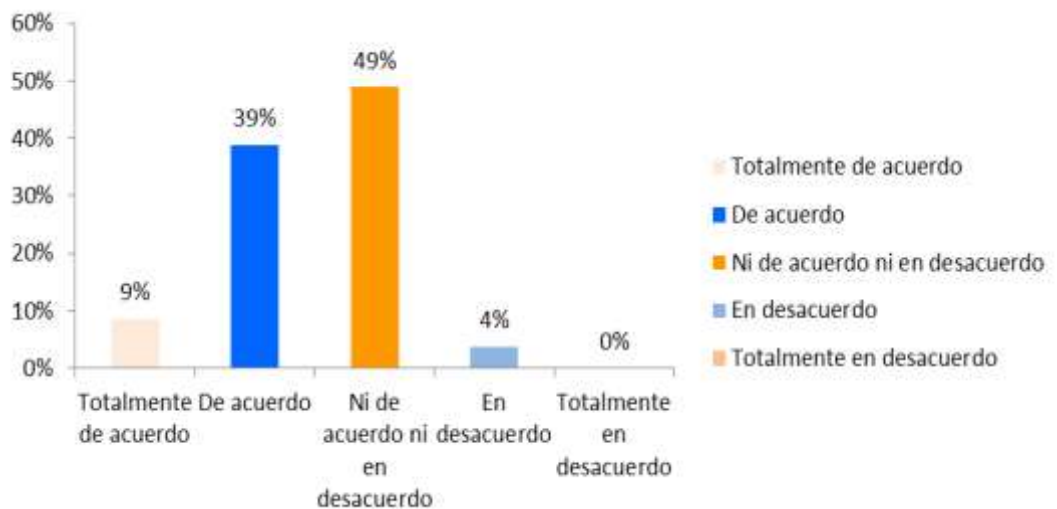


Figura 1. *Percepción de los colaboradores sobre el impacto positivo de la implementación de la nueva estructura orgánica.*

Tabla 2

Percepción de los colaboradores respecto al éxito e idoneidad del proceso de adaptación y viabilidad de la implementación de la nueva estructura orgánica.

ALTERNATIVAS	Totales	
	fi	%
Totalmente de acuerdo	9	3%
De acuerdo	99	37%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	143	53%
En desacuerdo	17	6%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Totales	268	100%

Fuente: Elaboración Propia

La mayoría de los colaboradores, un 53%, indica ser indiferente respecto al éxito e idoneidad del proceso de adaptación y viabilidad de la implementación de la nueva estructura orgánica.

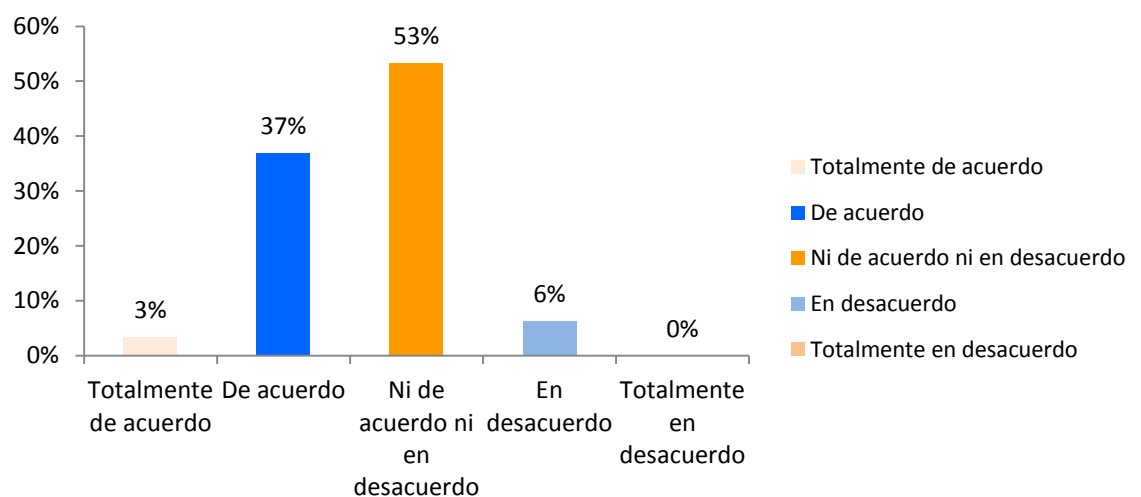


Figura 2

4.2. Discusión de resultados

Con relación al objetivo general: determinar la incidencia de la implementación de la nueva estructura orgánica (Resolución N°03-2017-AU-UPAO), en la funcionalidad organizacional de las áreas administrativas y de desarrollo del campus principal en la ciudad de Trujillo de la Universidad Privada Antenor Orrego.

De los resultados obtenidos en la investigación cuantitativa, podemos apreciar que el 49% de los colaboradores, a los que se les aplicó el instrumento de medición, dicen no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación del enunciado que dice: Tomando todo en consideración, yo diría que ha tenido un impacto positivo la implementación de la nueva estructura orgánica en la organización. Asimismo observamos un 39% que dice estar de acuerdo con dicho enunciado; con tales datos podemos darnos cuenta que la percepción de los colaboradores está de cierta manera dividida, además entendemos que la tendencia es que los colaboradores en su gran mayoría opten por no prestar atención y manifestar a modo de decir que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, hecho al que deberíamos prestar atención para poder realizar una sinergia que ayude a que los cambios sean percibidos notoriamente y con un mejor impacto.

Esta percepción coincide además con la opinión de uno de los directivos entrevistados, pues sugiere que la universidad aún está pasando por un proceso de adaptación, lo que refleja que los colaboradores de la universidad aún no perciben una incidencia positiva respecto a este cambio.

Debemos tomar en cuenta que para los colaboradores, que son generadores de valor, es importante sentirse dentro de una organización que va creciendo, pero que en paralelo todos sus recursos, procesos, capacidad física, logística, planeamiento estratégico, manuales, estatutos se vayan adecuando y estén acorde a los cambios tanto de forma como de fondo.

Con relación al primer objetivo específico: Determinar el grado de Complejidad de las áreas administrativas y de desarrollo del campus Trujillo (campus principal), a partir de la implementación de la estructura orgánica (Resolución N° 03-2017-AU-UPAO) en la Universidad Privada Antenor Orrego.

Tabla 3

Dimensión de complejidad

ALTERNATIVAS	Totales	
	fi	%
Totalmente de acuerdo	39.5	15%

De acuerdo	77	29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	78	29%
	50.00	20.00

Fuente: Elaboración Propia

La dos mayorías de los colaboradores, con un 29%, indica ser indiferente y estar de acuerdo respecto al grado de la dimensión de complejidad en la universidad.

%



Figura 3

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta, se pudo comprobar que el grado de complejidad respecto a la implementación de la nueva estructura orgánica tiene dos alternativas que tienen en mismo y mayor puntaje, las mismas que son la de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo. Debemos precisar que dentro de este grado tenemos 04 enunciados, de los cuales se han promediado los puntajes, existiendo concordancia con el resultado promedio final, por lo que debemos interpretar que la percepción en los colaboradores es que un 29% está de acuerdo y a la vez un 29% ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual nos refleja que en su mayoría los colaboradores no consideran que el grado de complejidad hay disminuido, al contrario o se mantiene y/o e ha incrementado.

En esta dimensión hemos analizado el incremento de la complejidad respecto a las tareas y/o funciones, tiempo estimado para la realización de las mismas, especificaciones de puestos, estos aspectos ha sido tomados en cuenta ya que son los colaboradores los que día a día están en el ejercicio de la obtención de objetivos a corto y mediano plazo, de los mismos que dependen los objetivos a largo plazo. Es importante entonces poder identificar cuáles son las tareas que han cambiado y que hacen que se incremente el nivel de complejidad, con este diagnóstico se podrá

corregir y mejorar las deficiencias se puedan existir. Todo ello contribuirá a la flexibilidad y agilidad de los procesos, tareas y actividades propias de la universidad.

Enunciados:

Tabla 4

Se han incrementado las funciones en cantidad y complejidad con la implementación de la nueva estructura orgánica.

ALTERNATIVAS	Totales	
	fi	%
Totalmente de acuerdo	77	29%
De acuerdo	79	29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	75	28%
En desacuerdo	37	14%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Totales	268	100%

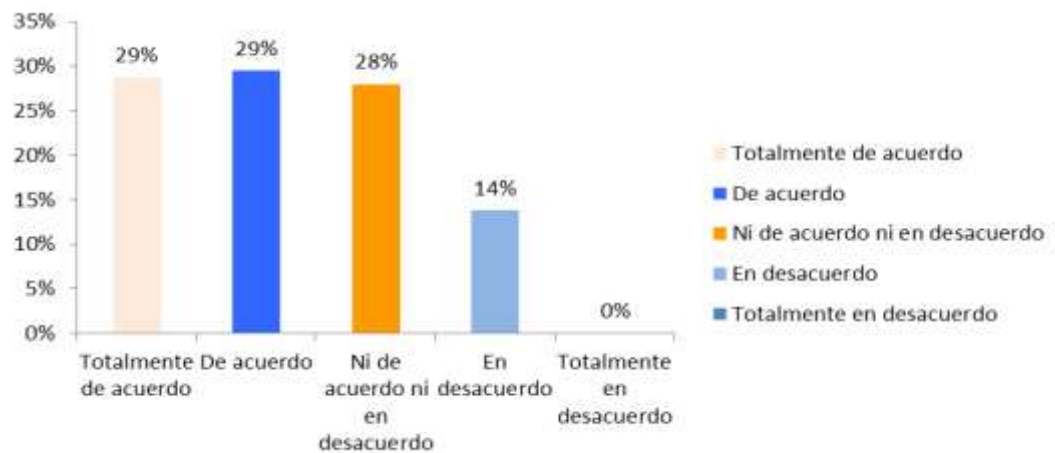


Figura 4

Tabla 5

Los procesos actualmente toman más tiempo y son más engorrosos.

ALTERNATIVAS	Totales	
	fi	%
Totalmente de acuerdo	36	13%
De acuerdo	91	34%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	87	32%

En desacuerdo	38	14%
Totalmente en desacuerdo	16	6%
Totales	268	100%



Figura 5

Tabla 6

Con la implementación de la nueva estructura orgánica los tiempos de las tareas han aumentado.

ALTERNATIVAS	Totales	
	fi	%
Totalmente de acuerdo	41	15%
De acuerdo	97	36%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	53	20%
En desacuerdo	43	16%
Totalmente en desacuerdo	34	13%
Totales	268	100%

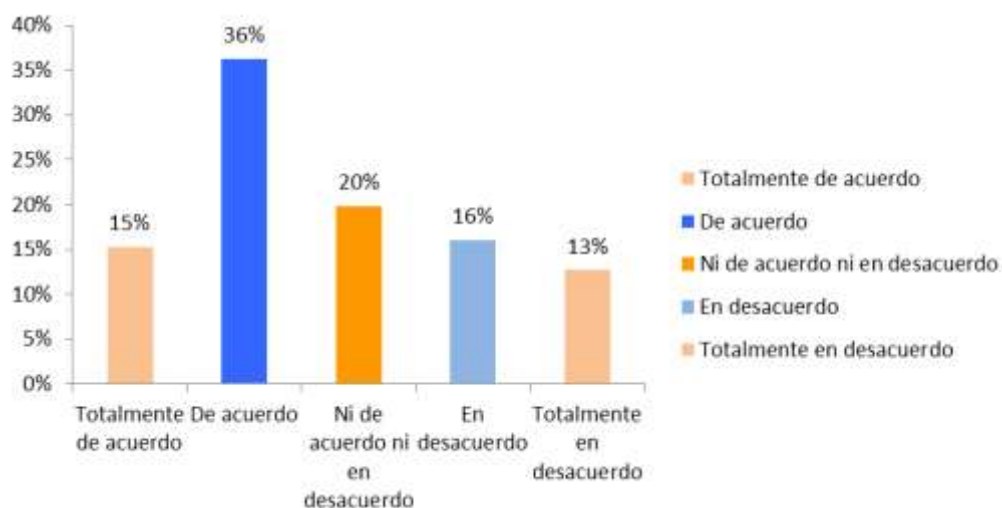


Figura 6

Tabla 7

Los colaboradores conocen el perfil, funciones y especificaciones de sus puestos.

ALTERNATIVAS	Totales	
	fi	%
Totalmente de acuerdo	4	1%
De acuerdo	41	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	97	36%
En desacuerdo	95	35%
Totalmente en desacuerdo	31	12%
Totales	268	100%



Figura 7

Con relación al segundo objetivo específico: Determinar el grado de Centralización de las áreas administrativas y de desarrollo del campus Trujillo (campus principal), a partir de la implementación de la estructura orgánica (Resolución N° 03-2017-AU-UPAO) en la Universidad Privada Antenor Orrego.

Tabla 8

Dimensión de centralización

ALTERNATIVAS	Totales	
	fi	%
Totalmente de acuerdo	42.5	16%
De acuerdo	93	35%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	89.5	33%
En desacuerdo	38.5	14%
Totalmente en desacuerdo	4.5	2%
Totales	268	100%



Figura 8

Respecto al grado de centralización podemos observar que el 35% de los colaboradores están de acuerdo que en esta superior casa de estudios existe un grado alto de centralización, lo cual precisamos por los enunciados que se han respondido en la encuesta aplicada. Asimismo como en el anterior objetivo específico podemos observar que un segundo grupo de mayoría lo forman la alternativa de ni de acuerdo ni en desacuerdo. Podemos entonces decir que al haberse realizado la

implementación de la nueva estructura orgánica, la funcionalidad de la organización se ha centralizado más, lo que coincide también con el que el grado de complejidad, según indican los colaboradores, también haya aumentado.

Esta dimensión es importante pues nos está demostrando que los colaboradores conocen quiénes son los responsables de la toma de decisiones relevantes, indicándonos que UPAO es una organización con modelo vertical y existe definitivamente una centralización en cuanto a la toma de decisiones, lo cual podría estar haciendo que la aprobación de ciertas actividades tomen más tiempo de lo que debería, entonces hablamos de estar prologando ciertos procesos, lo cual podría hacer que estos se tornen engorrosos (ausencia de flexibilidad), burocráticos y puedan estar creando un mal clima (conflictos) en los clientes de la universidad (externos e internos).

Enunciados:

Tabla 9

Considera que su organización está evolucionando hacia modelos más centralizados gracias a la implementación de la nueva estructura orgánica.

ALTERNATIVAS	Totales	
	fi	%
Totalmente de acuerdo	5	2%
De acuerdo	80	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	110	41%
En desacuerdo	55	21%
Totalmente en desacuerdo	18	7%
Totales	268	100%

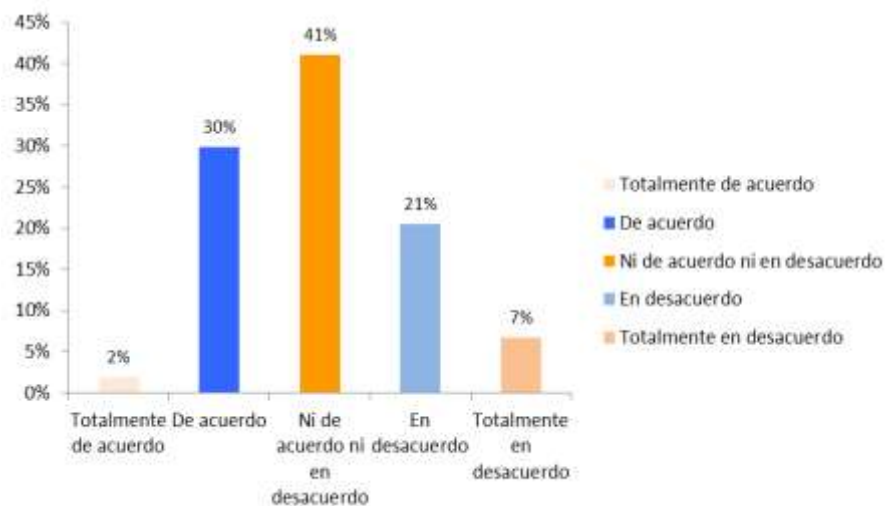


Figura 9

Tabla 10

Considera que la implementación de la nueva estructura orgánica va a resultar determinante para que la organización funcione de una forma más centralizada

ALTERNATIVAS	Totales	
	fi	%
Totalmente de acuerdo	52	19%
De acuerdo	98	37%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	86	32%
En desacuerdo	32	12%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Totales	268	100%



Figura 10

Tabla 11

Considera que en su organización prevalece el modelo de una estructura vertical/jerárquico que el modelo de estructura horizontal/ colaborativo.

ALTERNATIVAS	Totales	
	fi	%
Totalmente de acuerdo	52	19%
De acuerdo	98	37%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	86	32%
En desacuerdo	32	12%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Totales	268	100%

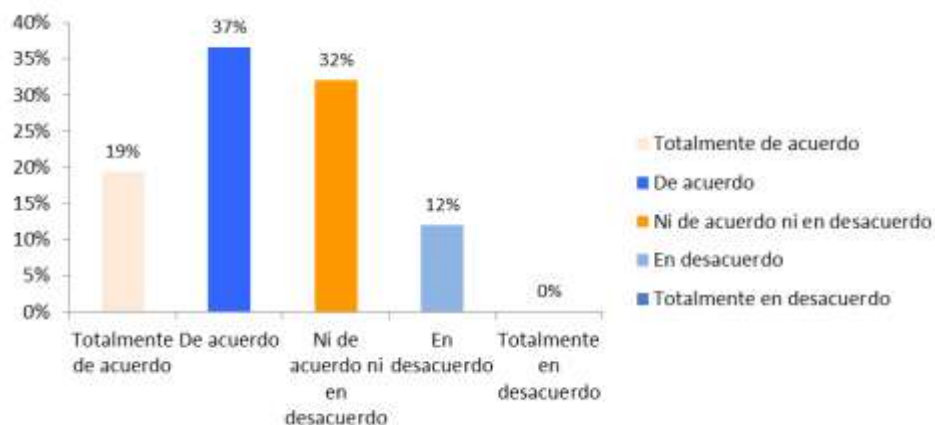


Figura 11

Tabla 12

Considera que la implementación de la nueva estructura orgánica permitirá la automatización en la gestión administrativa.

ALTERNATIVAS	Totales	
	fi	%
Totalmente de acuerdo	61	23%
De acuerdo	96	36%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	76	28%
En desacuerdo	35	13%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Totales	268	100%



Figura 12

Con relación al tercer objetivo específico: Determinar el grado de Responsabilidad y Autoridad de los jefes de las áreas administrativas y de desarrollo del campus Trujillo (campus principal), a partir de la implementación de la estructura orgánica (Resolución N° 03-2017-AU-UPAO) en la Universidad Privada Antenor Orrego.

Tabla 13

Dimensión de autoridad

ALTERNATIVAS	Totales	
	f _i	%
Totalmente de acuerdo	10.25	4%
De acuerdo	107	40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	112	42%
En desacuerdo	38.25	14%
Totalmente en desacuerdo	0.5	0%
Totales	268	100%

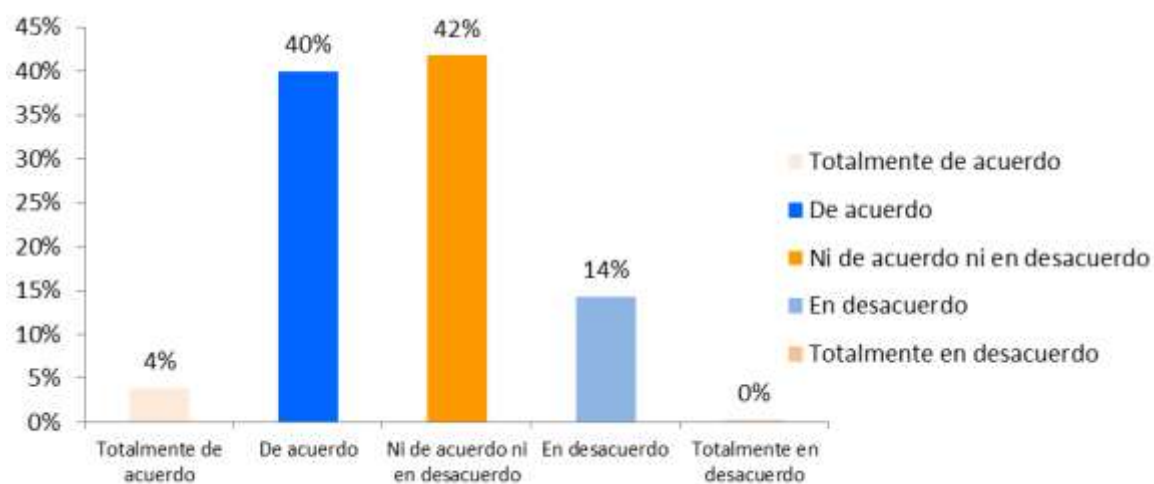


Figura 13

Tabla 14

Dimensión de responsabilidad

ALTERNATIVAS	Totales	
	fi	%
Totalmente de acuerdo	4.5	2%
De acuerdo	55	21%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	128.25	48%
En desacuerdo	79	29%
Totalmente en desacuerdo	1.25	0%
Totales	268	100%

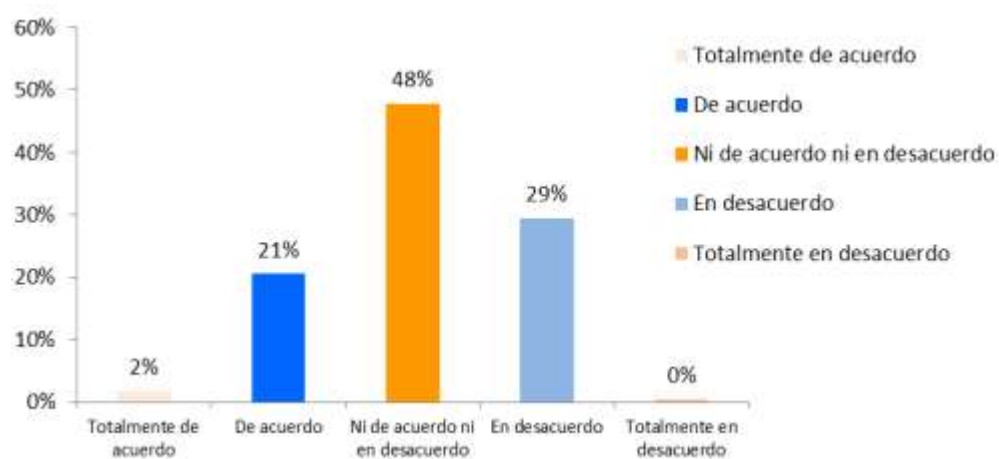


Figura 14

La presente investigación nos arroja como resultados que tanto el grado de responsabilidad y autoridad tiene el mayor porcentaje en la alternativa de ni acuerdo ni en desacuerdo, es decir que la percepción de los colaboradores respecto a la dimensión de responsabilidad y autoridad que existe en la universidad es indistinto para ellos respecto a la implementación de la nueva estructura orgánica. Podemos entender entonces que con dicho suceso de los grados ya mencionados se mantienen y no han sufrido alteración considerable.

Esto refleja que se tiene que trabajar en la interacción y relación de ambas dimensiones, es decir los jefes deberían delegar en sus colaboradores responsabilidad y a su vez participar en el proceso de que los mismos sean capaces de merecer dicha confianza y que sean competentes para poder asumir retos que les permitan crecer personal y profesionalmente, además de enriquecer su expertis. En la universidad aún no se lleva a cabo esta práctica, al menos no en gran porcentaje, por eso lo resultados obtenidos en esta investigación.

Enunciados Autoridad

Tabla 15

Los jefes son competentes en el manejo de la gestión de la organización.

ALTERNATIVAS	Totales	
	fi	%
Totalmente de acuerdo	7	3%
De acuerdo	97	36%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	109	41%
En desacuerdo	55	21%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Totales	268	100%

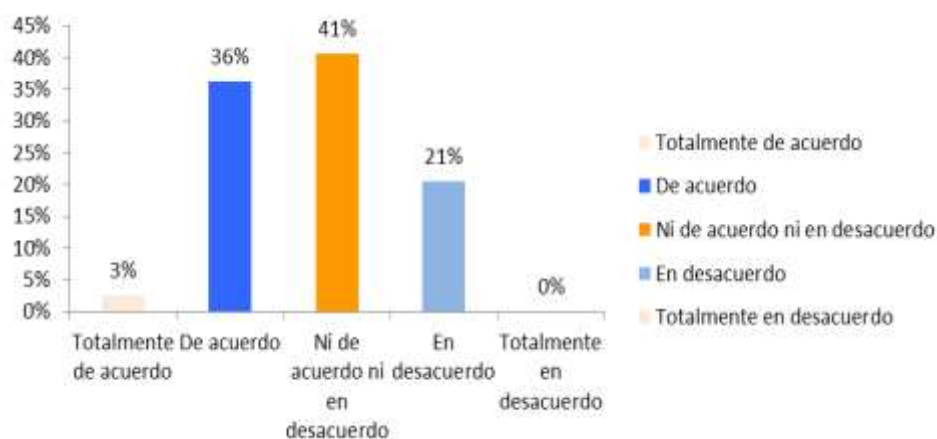


Figura 15

Tabla 16

Se ha realizado un buen trabajo en la asignación de labores y responsabilidades de las personas.

ALTERNATIVAS	Totales	
	fi	%
Totalmente de acuerdo	2	1%
De acuerdo	78	29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	139	52%
En desacuerdo	47	18%
Totalmente en desacuerdo	2	1%
Totales	268	100%



Figura 16

Tabla 17

Se proporcionan los recursos idóneos para la realización de las funciones encomendadas.

ALTERNATIVAS	Totales	
	fi	%
Totalmente de acuerdo	32	12%
De acuerdo	152	57%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	81	30%
En desacuerdo	3	1%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Totales	268	100%



Figura 17

Tabla 18

Los jefes confían en que las personas harán un buen trabajo sin tener que estar supervisándolos.

ALTERNATIVAS	Totales	
	fi	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	101	38%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	119	44%
En desacuerdo	48	18%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Totales	268	100%

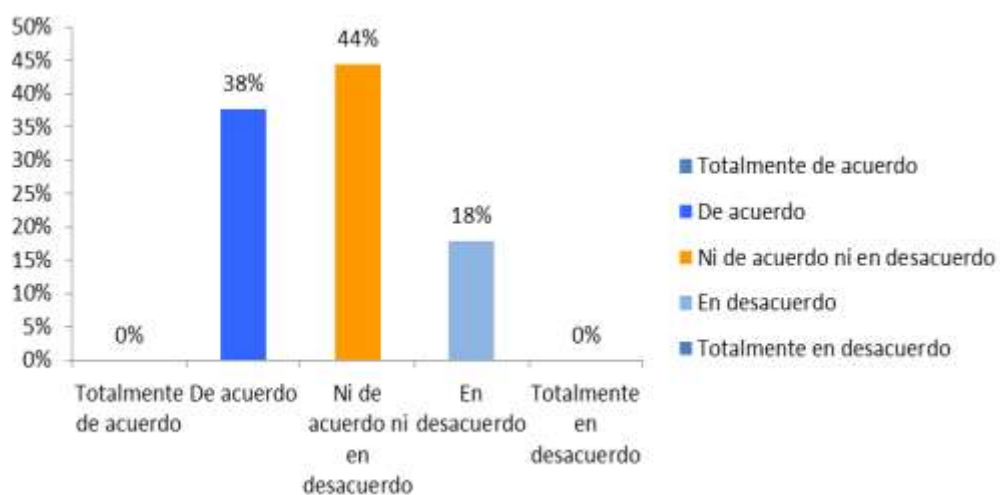


Figura 18

Enunciados Responsabilidad:

Tabla 19

Los jefes cumplen sus promesas, mostrando congruencia entre sus palabras y acciones.

ALTERNATIVAS	Totales	
	fñ	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	66	25%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	134	50%
En desacuerdo	68	25%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Totales	268	100%

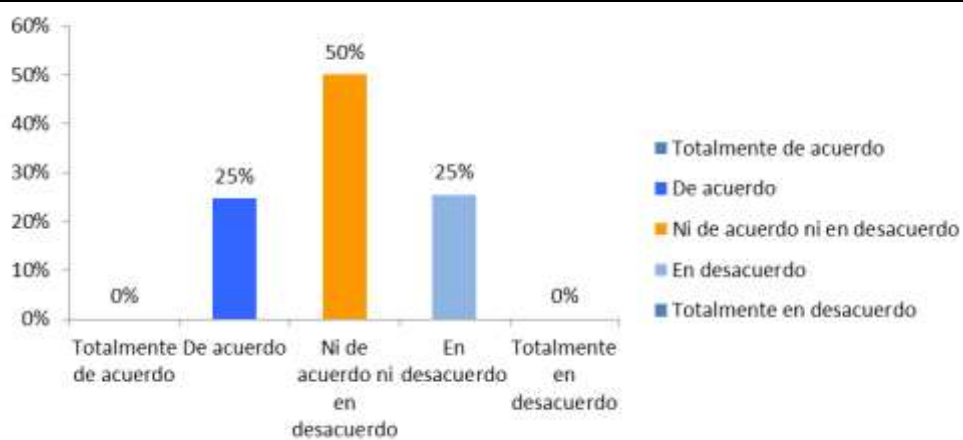


Figura 19

Tabla 20

Los jefes con sus equipos de trabajo están cumpliendo con los objetivos de trabajo trazados.

ALTERNATIVAS	Totales	
	fi	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	69	26%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	124	46%
En desacuerdo	75	28%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Totales	268	100%

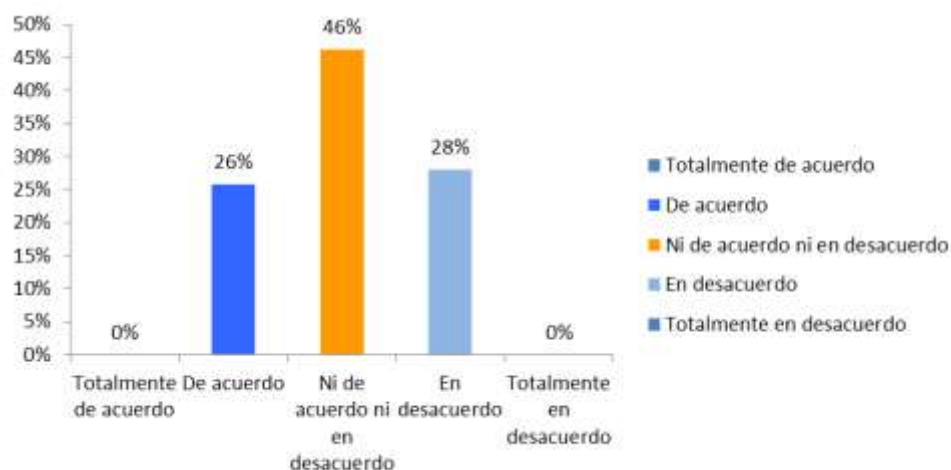


Figura 20

Tabla 21

Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo.

ALTERNATIVAS	Totales	
	fi	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	49	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	134	50%
En desacuerdo	85	32%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Totales	268	100%

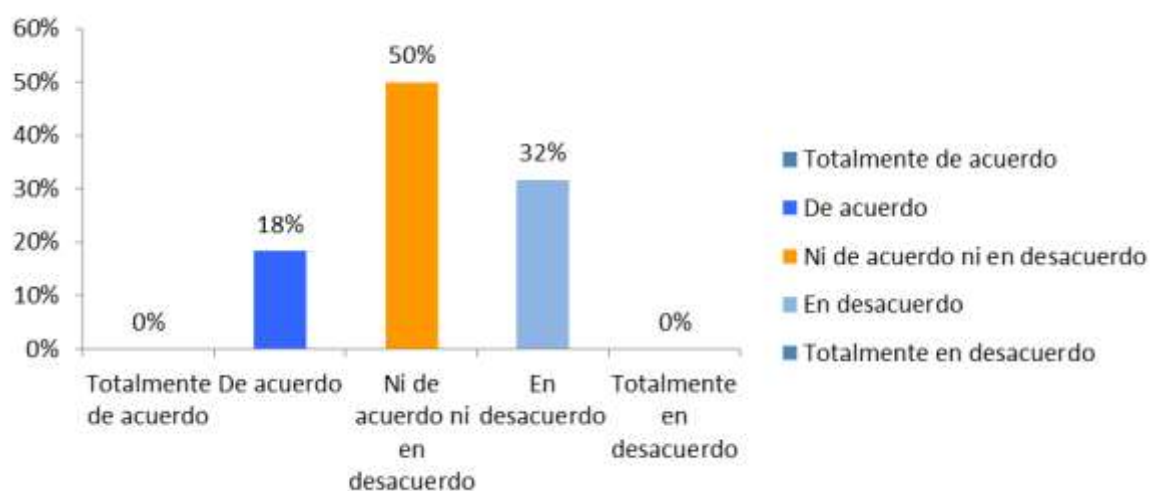


Figura 21

Tabla 22

Los jefes conducen el negocio de manera ética y honesta.

ALTERNATIVAS	Totales	
	Fi	%
Totalmente de acuerdo	18	7%
De acuerdo	36	13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	121	45%
En desacuerdo	88	33%
Totalmente en desacuerdo	5	2%
Totales	268	100%

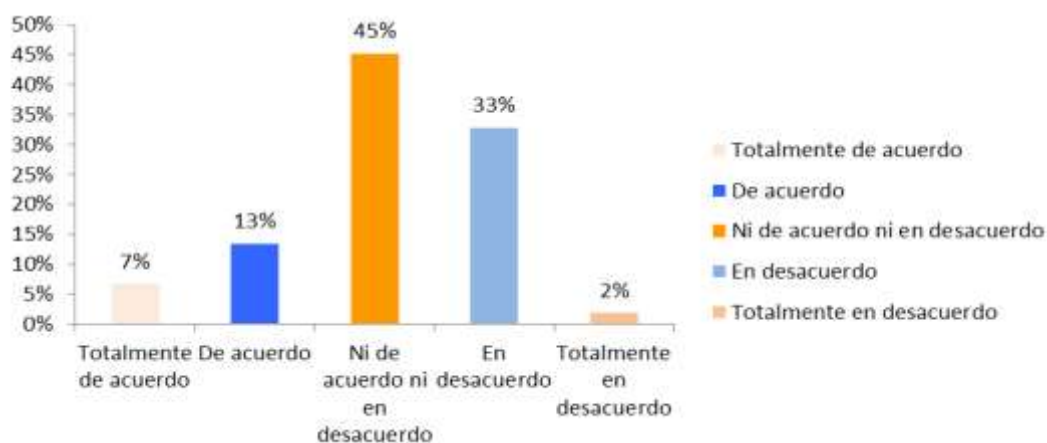


Figura 22

Con relación al cuarto objetivo específico: Determinar el grado de Comunicación de las áreas administrativas y de desarrollo del campus Trujillo (campus principal), a partir de la implementación de la estructura orgánica (Resolución N° 03-2017-AU-UPAO) en la Universidad Privada Antenor Orrego.

Tabla 23

Dimensión de comunicación

ALTERNATIVAS	Totales	
	fi	%
Totalmente de acuerdo	8	3%
De acuerdo	57.25	21%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	126	47%
En desacuerdo	65.75	25%
Totalmente en desacuerdo	11	4%
Totales	268	100%

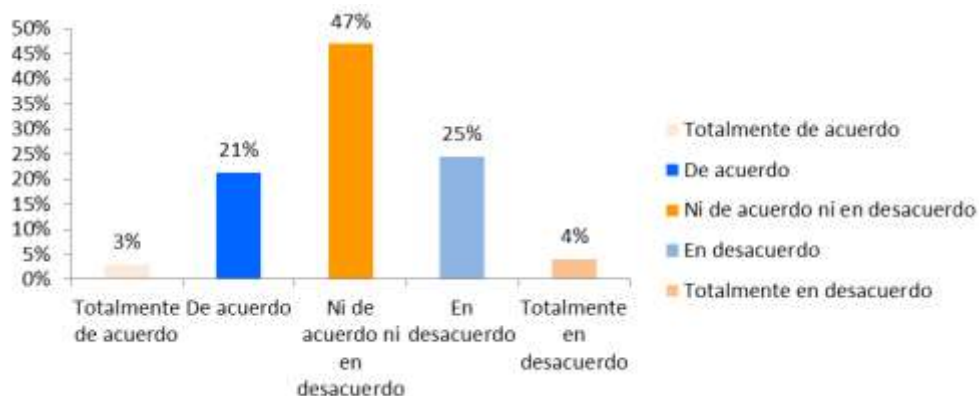


Figura 23

De acuerdo a los resultados que hemos obtenido podemos observar que un 47%, porcentaje mayor se encuentra en la alternativa de ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a la implementación de la nueva estructura orgánica, por lo que podemos interpretar que no ha habido mayor incidencia en el aspecto de comunicación. Se deben determinar que canales de comunicación se tienen y su efectividad, ya que la percepción en esta dimensión es importante, recordemos que los directivos que

fueron entrevistados también hablaron de mejores en este aspecto, por lo que consideramos que se necesita reforzar los elementos de la comunicación en la universidad y también detectar si es que existen los cuellos de botella, para poder eliminarlos y poder lograr una comunicación efectiva.

Enunciados

Tabla 24

Se nos informa acerca de cosas y cambios importantes de la oficina.

ALTERNATIVAS	Totales	
	fi	%
Totalmente de acuerdo	2	1%
De acuerdo	54	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	107	40%
En desacuerdo	105	39%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Totales	268	100%

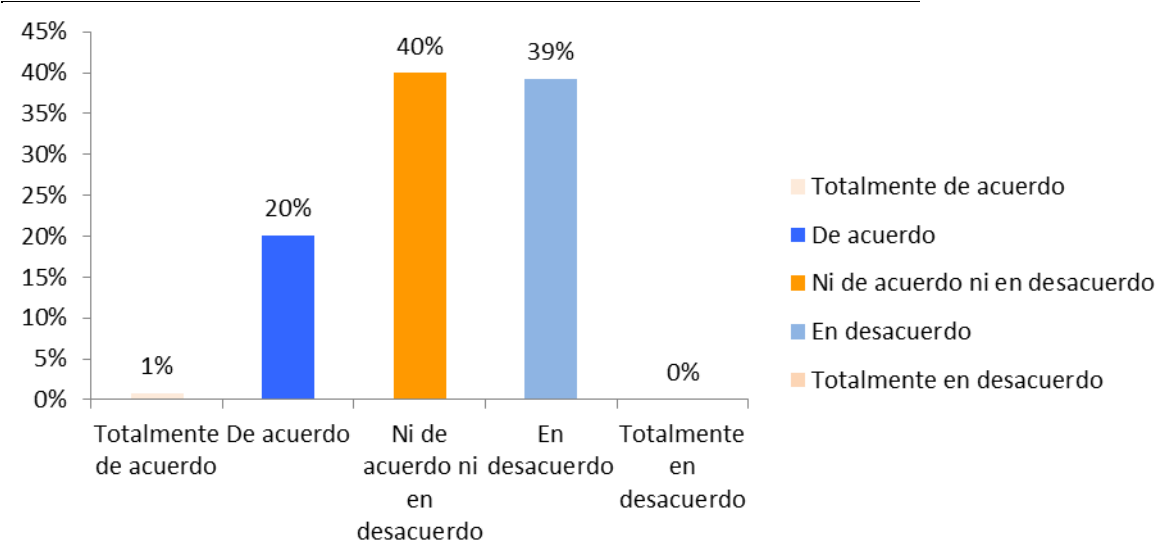


Tabla 25

Se nos comunica claramente qué se espera de nuestro trabajo.

ALTERNATIVAS	Totales
--------------	---------

	fi	%	Fig ura 24
Totalmente de acuerdo	12	4%	
De acuerdo	91	34%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	124	46%	
En desacuerdo	39	15%	
Totalmente en desacuerdo	2	1%	
Totales	268	100%	

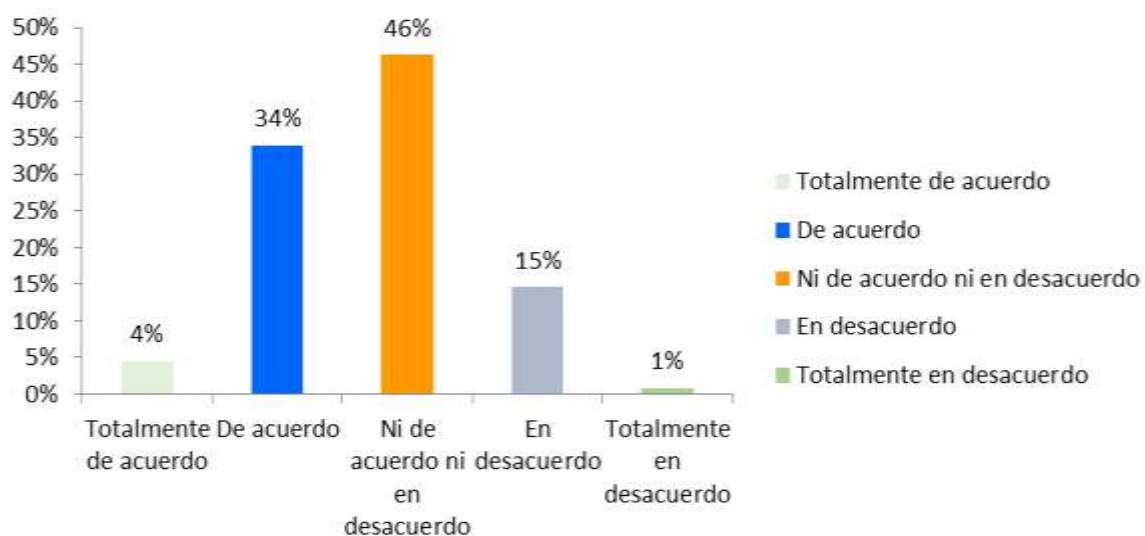


Figura 25

Tabla 26

Los jefes son accesibles, es fácil hablar con ellos.

ALTERNATIVAS	Totales	
	Fi	%
Totalmente de acuerdo	18	7%
De acuerdo	42	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	160	60%
En desacuerdo	39	15%
Totalmente en desacuerdo	9	3%
Totales	268	100%

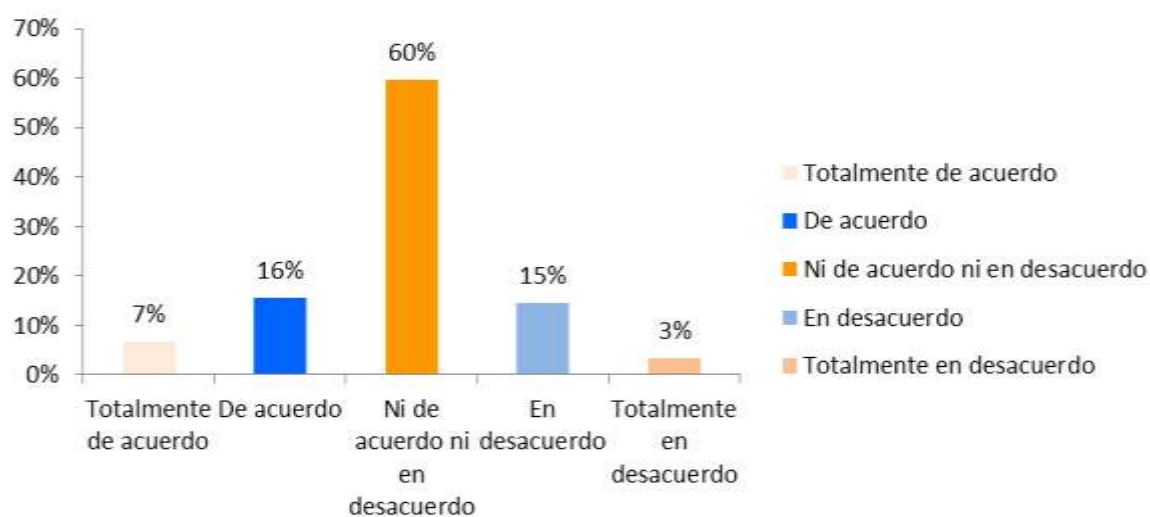


Figura 26

Tabla 27

Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa.

ALTERNATIVAS	Totales	
	Fi	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	42	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	113	42%
En desacuerdo	80	30%
Totalmente en desacuerdo	33	12%
Totales	268	100%

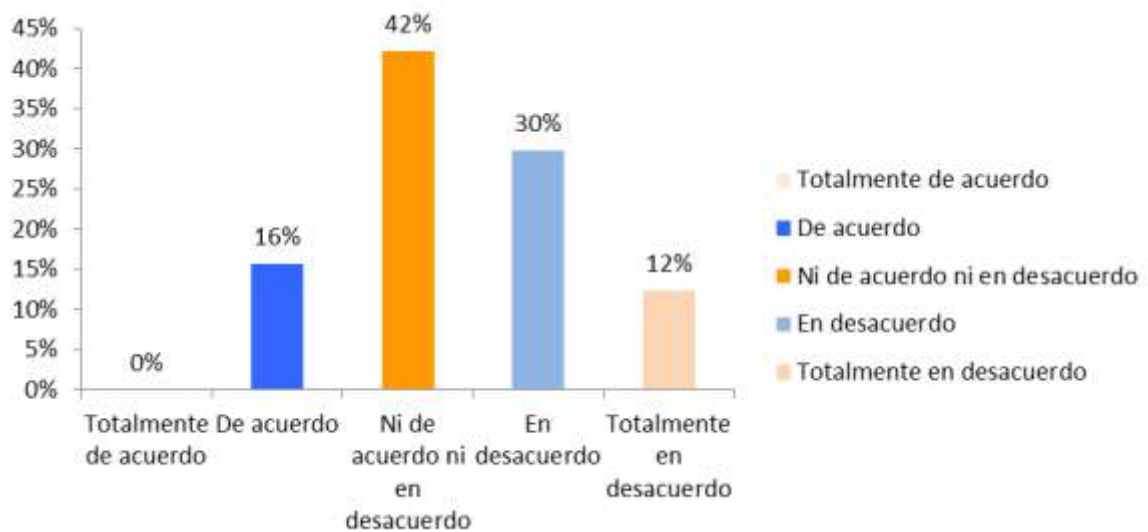


Figura 27

Con relación al quinto objetivo específico: Determinar el grado de Especialización y Departamentalización en el personal administrativo de las áreas administrativas y de del campus Trujillo (campus principal), a partir de la implementación de la estructura orgánica (Resolución N° 03-2017-AU-UPAO) en la Universidad Privada Antenor Orrego.

Tabla 28

Dimensión de especialización

ALTERNATIVAS	Totales	
	fi	%
Totalmente de acuerdo	19.5	7%
De acuerdo	65	24%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	93	35%
En desacuerdo	55.5	21%
Totalmente en desacuerdo	35	13%
Totales	268	100%



Figura 28

Tabla 29

Dimensión de departamentalización

ALTERNATIVAS	Totales	
	Fi	%
Totalmente de acuerdo	16	6%
De acuerdo	68	25%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	87	32%
En desacuerdo	67.75	25%
Totalmente en desacuerdo	29.25	11%
Totales	268	100%



Figura 29

En la presente investigación podemos observar que tanto en las características de especialización como la de departamentalización tienen el mayor porcentaje en la alternativa de ni de acuerdo ni en desacuerdo, con 35% y 32% respectivamente, mostrando que la percepción, respecto a esas características, de los colaboradores es indistinta nuevamente, podemos decir entonces que en ese caso el grado de ambas dimensiones ni aumenta ni disminuye.

De acuerdo a lo investigado y con los resultados debemos decir que la universidad debe sumar esfuerzos para brindar programas de capacitación más amplios, es decir que el alcance sea mayor, como también se destinen capacitaciones específicas de acuerdo a la especialidad y perfil de los trabajadores.

Los directivos entrevistados indicaron que para el año 2019 se presupuestará más en capacitación, por lo que nuevamente los resultados respecto a la opinión de los colaboradores administrativos con los directivos coinciden.

Enunciados Especialización:

Tabla 30

Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional.

ALTERNATIVAS	Totales	
	Fi	%
Totalmente de acuerdo	48	18%
De acuerdo	83	31%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	77	29%
En desacuerdo	39	15%
Totalmente en desacuerdo	21	8%
Totales	268	100%

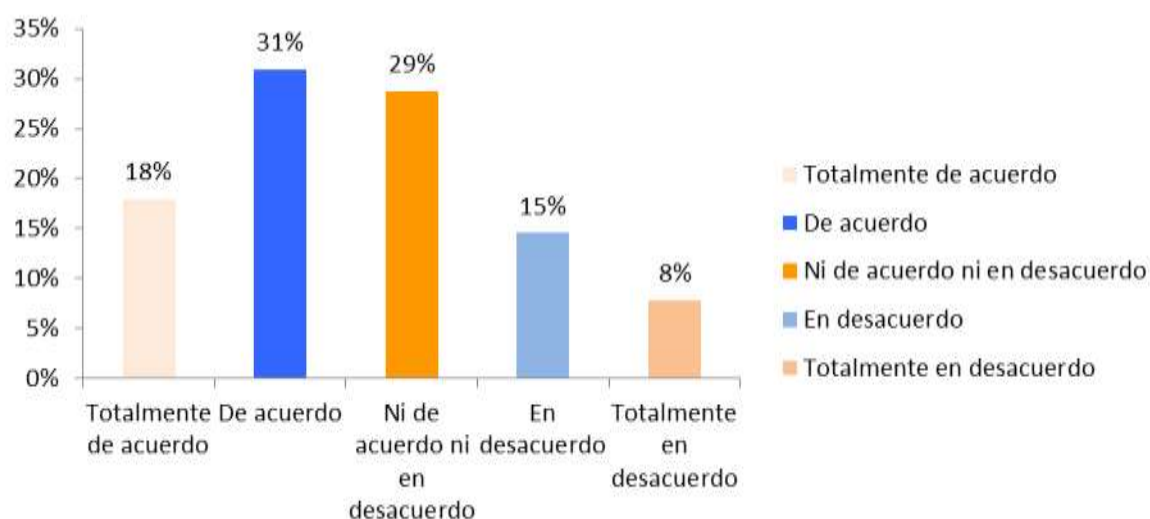


Figura 30

Tabla 31

Todos tenemos las oportunidades de recibir un reconocimiento especial.

ALTERNATIVAS	Totales	
	Fi	%
Totalmente de acuerdo	10	4%
De acuerdo	53	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	110	41%
En desacuerdo	67	25%
Totalmente en desacuerdo	28	10%
Totales	268	100%



Figura 31

Tabla 32

Existe en la organización y se aplica el plan de carrera y plan de sucesión.

ALTERNATIVAS	Totales	
	Fi	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	8	3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	89	33%
En desacuerdo	81	30%
Totalmente en desacuerdo	90	34%
Totales	268	100%

**Figura 32****Tabla 33**

La organización diseña y ejecuta un plan de desarrollo a nivel interno y externo para los colaboradores.

ALTERNATIVAS	Totales	
	Fi	%
Totalmente de acuerdo	20	7%
De acuerdo	116	43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	96	36%
En desacuerdo	35	13%
Totalmente en desacuerdo	1	0%
Totales	268	100%



Figura 33

Enunciados Departamentalización

Tabla 34

Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.

ALTERNATIVAS	Totales	
	fi	%
Totalmente de acuerdo	1	0%
De acuerdo	42	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	84	31%
En desacuerdo	90	34%
Totalmente en desacuerdo	51	19%
Totales	268	100%

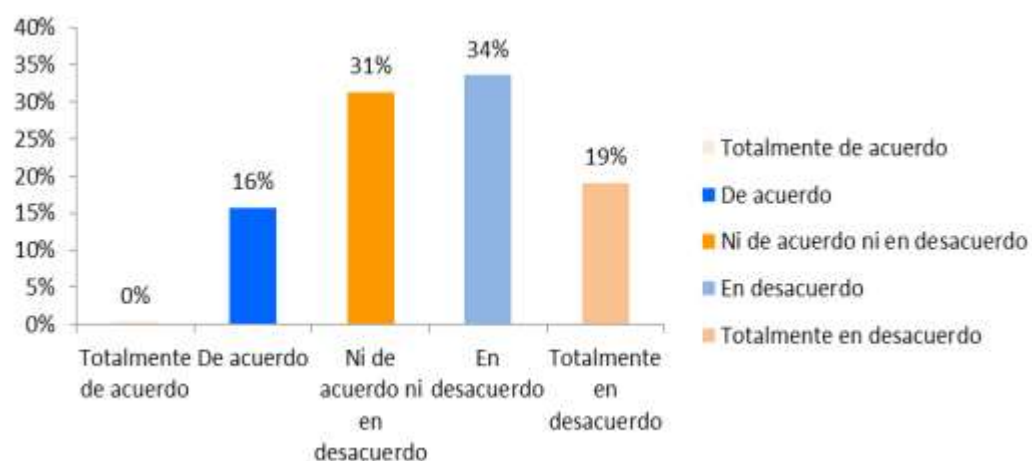


Figura 34

Tabla 35

Los jefes involucran a los colaboradores que integran su equipo de trabajo en decisiones relacionadas a su trabajo o a su ambiente de trabajo.

ALTERNATIVAS	Totales	
	Fi	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	14	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	97	36%
En desacuerdo	111	41%
Totalmente en desacuerdo	46	17%
Totales	268	100%

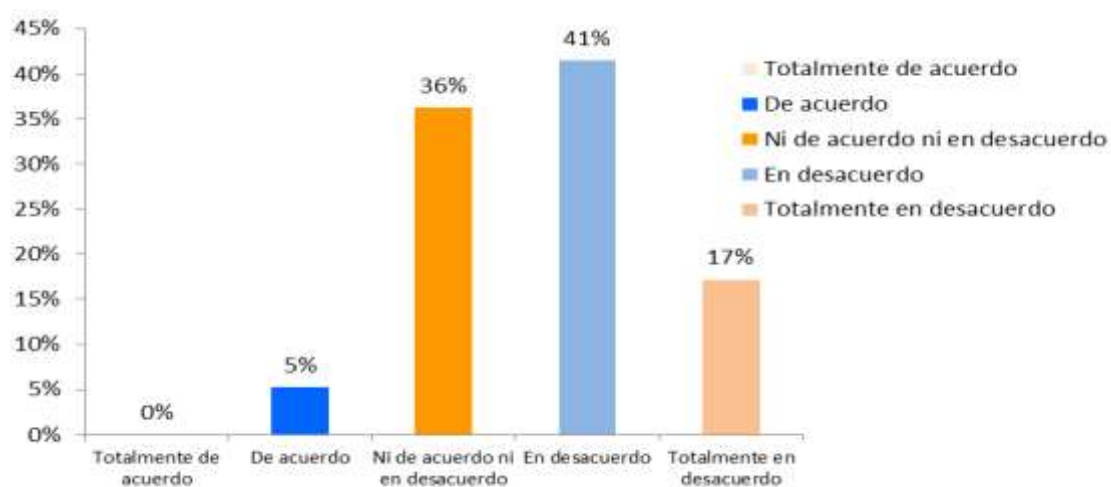


Figura 35

Tabla 36

La organización ha dado a conocer a todos sus colaboradores la nueva estructura orgánica y el detalle de sus diversas dependencias.

ALTERNATIVAS	Totales	
	fi	%
Totalmente de acuerdo	24	9%
De acuerdo	83	31%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	87	32%
En desacuerdo	56	21%
Totalmente en desacuerdo	18	7%
Totales	268	100%

**Figura 36****Tabla 37**

En la organización está bien definidas las jerarquías respecto a la toma de decisiones y las líneas de autoridad.

ALTERNATIVAS	Totales	
	Fi	%
Totalmente de acuerdo	39	15%
De acuerdo	133	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	80	30%
En desacuerdo	14	5%
Totalmente en desacuerdo	2	1%
Totales	268	100%



Figura 37

Con relación al sexto objetivo específico: Determinar el grado de Formalización de las áreas administrativas y de desarrollo del campus Trujillo (campus principal), a partir de la implementación de la estructura orgánica (Resolución N° 03-2017-AU-UPAO) en la Universidad Privada Antenor Orrego.

Tabla 38

Dimensión de formalización

ALTERNATIVAS	Totales	
	fi	%
Totalmente de acuerdo	35.25	13%
De acuerdo	70	26%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	73.5	27%
En desacuerdo	59.25	22%
Totalmente en desacuerdo	30	11%
Totales	268	100%



Figura 38

De acuerdo a lo que podemos observar tenemos un 27%, es decir el mayor porcentaje de colaboradores, grupo que indica que ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la formalización haya variado en esta superior casa de estudios.

En la entrevista con los directores ambos coincidieron en que la universidad tiene pendientes ciertos manuales que son de uso interno y propio a la estructura de la universidad, lo cual explica que los trabajadores manifiesten con un 27% cierta indiferencia o desconocimiento de los mismos. Sin embargo hay otro porcentaje que indica estar de acuerdo con el grado de formalización de la universidad y esto se refiere porque dentro de las preguntas que hicimos es si UPAO cumple con los pagos de los derechos por ley, hecho que es un aspecto positivo y que sirve de fortaleza para que los trabajadores se sientan económicamente estables, pues están en una organización cumplidora de sus pagos de manera oportuna e idónea.

Enunciados

Tabla 39

A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.

ALTERNATIVAS	Totales	
	Fi	%
Totalmente de acuerdo	9	3%
De acuerdo	38	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	84	31%
En desacuerdo	82	31%
Totalmente en desacuerdo	55	21%
Totales	268	100%

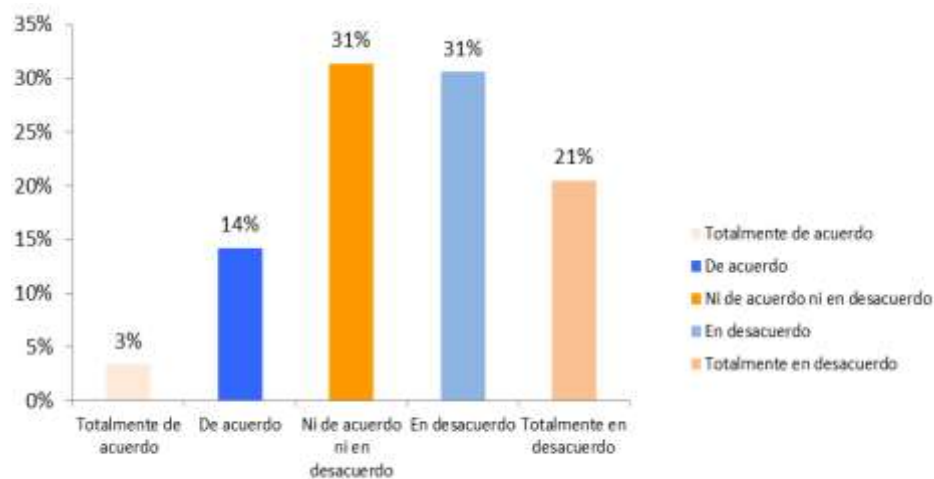


Figura 39

Tabla 40

La organización ha actualizado y adaptado sus manuales, reglamentos, estatutos, directivas, etc., de acuerdo a ley, norma y a su nueva estructura orgánica de manera exitosa

ALTERNATIVAS	Totales	
	Fi	%
Totalmente de acuerdo	20	7%
De acuerdo	58	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	72	27%
En desacuerdo	76	28%
Totalmente en desacuerdo	42	16%
Totales	268	100%

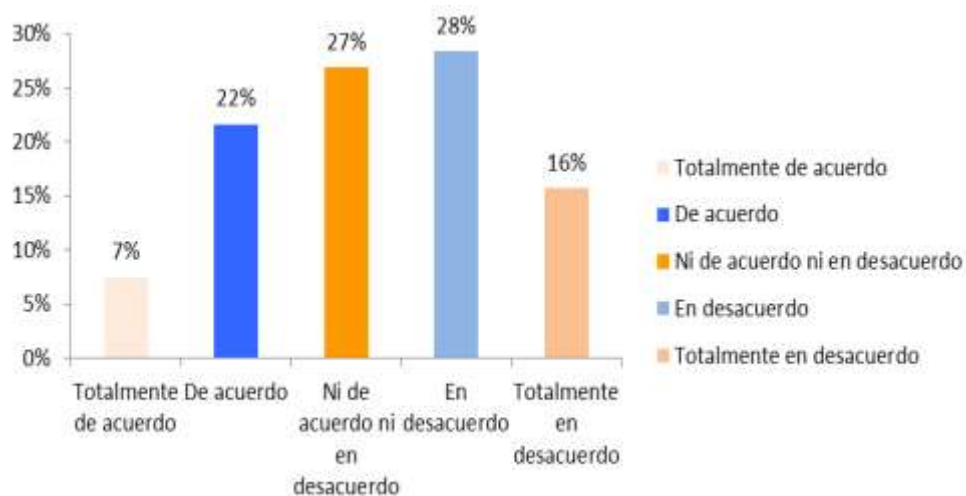


Figura 40

Tabla 41

Los presupuestos que existen en la organización están proyectados y planificados correctamente.

ALTERNATIVAS	Totales	
	Fi	%
Totalmente de acuerdo	22	8%
De acuerdo	65	24%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	89	33%
En desacuerdo	69	26%
Totalmente en desacuerdo	23	9%
Totales	268	100%

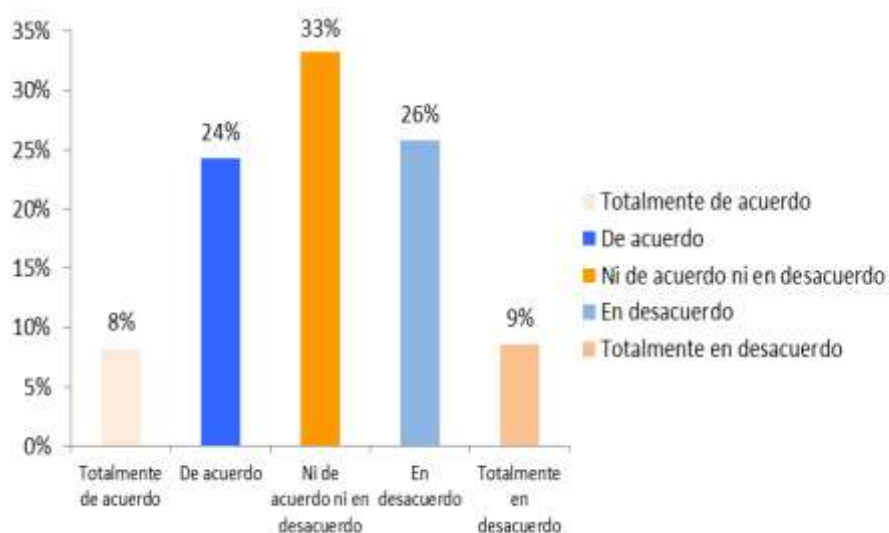


Figura 41

Tabla 42

La organización cumple con sus colaboradores de manera idónea y oportuna en el pago de sus beneficios.

ALTERNATIVAS	Totales	
	Fi	%
Totalmente de acuerdo	90	34%
De acuerdo	119	44%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	49	18%

En desacuerdo	10	4%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Totales	268	100%

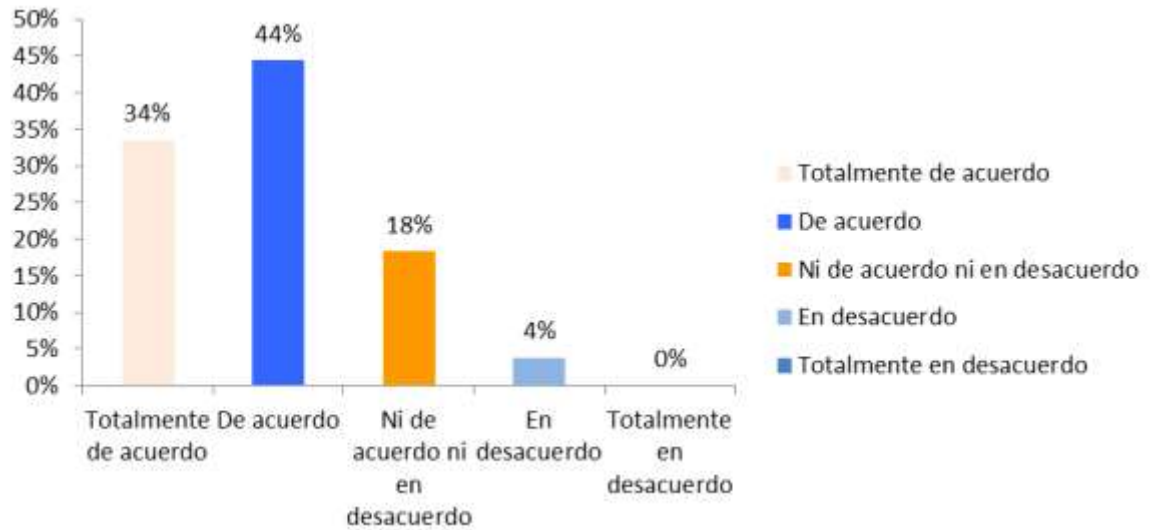


Figura 42

4.1.2 Resultados cualitativos

A continuación presentamos los resultados de la entrevista realizada al director de administración y director de desarrollo y producción del campus principal en la ciudad de Trujillo de la Universidad Privada Antenor Orrego:

Objetivo específico	Pregunta	Respuesta de los Directivos	Reflexión y análisis
<p>Determinar el grado de Complejidad de las áreas administrativas y de desarrollo del campus Trujillo (campus principal), a partir de la implementación de la estructura orgánica (Resolución N° 03-2017-AU-UPAO) en la Universidad Privada Antenor Orrego.</p>	<p>¿Considera Usted que la universidad ha incrementado el grado de complejidad respecto a: procesos, trámites, números de colaboradores, tareas?</p>	<p>Director 1: “Considero que si una organización cambia su organigrama porque la misma está creciendo, ello conlleva a que se incrementan áreas y puestos de trabajo, por lo mismo los procesos y en general todo de cierta forma van a incrementar su complejidad.”</p> <p>Director 2: “El cambio e implementación de la nueva estructura en la universidad inevitablemente hará que el grado de complejidad en todos los campos de la universidad aumente, pero esto no quiere decir que se vuelvan engorrosos al contrario, podemos hablar de complejidad por una estandarización de procesos, que al final traerá más fluidez en la realización de las tareas y procedimientos en general.”</p>	<p>Podemos observar que ambos directores indican que la complejidad en la universidad efectivamente se ha incrementado, justificando dicha acción en el cambio de la estructura orgánica y en el crecimiento de la universidad. Sin embargo las dos mayorías de colaboradores opinan que no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y la otra mayoría indica estar de acuerdo que, el cambio de la estructura orgánica ha generado este incremento en el grado de complejidad de los procesos, tareas, etc.</p> <p>Podemos decir entonces que tanto directivos como colaboradores coinciden en esta dimensión, lo cual nos indica que existe coherencia.</p>

<p>Determinar el grado de Centralización de las áreas administrativas y de desarrollo del campus Trujillo (campus principal), a partir de la implementación de la estructura orgánica (Resolución N° 03-2017-AU-UPAO) en la Universidad Privada Antenor Orrego.</p>	<p>¿Considera Usted que la universidad ha evolucionado hacia un modelo más centralizado con la implementación de la nueva estructura orgánica?</p>	<p>Director 1: No creo que estemos evolucionando hacia un modelo más centralizado, podría parecer eso porque estamos creciendo y probablemente la universidad requiera de más personas y más recursos, sin embargo se está tratando de que los procedimientos sean más ágiles y flexibles para que nuestros clientes (alumnos) puedan sentir mayor eficiencia en los trámites que puedan estar realizando.</p> <p>Director 2: Definitivamente la naturaleza en cuanto a la estructura de UPAO es un poco centralizada, por ser asociativa, pero la implementación de la nueva estructura no hace que evolucionemos con la tendencia a crecer en la centralización, al contrario, se están realizando diagnósticos que nos ayuden a detectar los cuellos de botellas en las áreas críticas como son nuestras escuelas profesionales, la oficina de admisión, y específicamente en las dependencias académicas, con la finalidad de tener procesos más rápidos y menos engorrosos para nuestros alumnos.</p>	<p>Son interesantes conocer las opiniones de ambos directores puesto que conocemos la naturaleza de la universidad y si bien son ciertos sus órganos de gobierno (hasta su segunda línea de mando) ya están definidos por la nueva ley universitaria, sabemos que las demás unidades que son estratégicas y de soporte no se exige que tengan una estructura tan vertical.</p> <p>Además de su estructura también debemos decir que centralizar la toma decisiones sigue estancando de cierta forma la agilidad y eficiencia de los procesos, por ello uno de los directores nos habla sobre los cuellos de botella, en esta dimensión los colaboradores coinciden de cierta forma con el segundo director pues según su percepción la universidad si está evolucionando hacia un modelo más centralizado.</p>
---	--	--	--

<p>Determinar el grado de Responsabilidad y Autoridad de los jefes de las áreas administrativas y de desarrollo del campus Trujillo (campus principal), a partir de la implementación de la estructura orgánica (Resolución N° 03-2017-AU-UPAO) en la Universidad Privada Antenor Orrego.</p>	<p>¿Considera Usted que la universidad con la implementación de su nueva estructura orgánica ha logrado que las jefaturas puedan delegar funciones en sus colaboradores?</p>	<p>Director 1: Existen diferentes tipos de jefes, y creo que en UPAO en su mayoría existen de los que delegan, sin embargo los jefes deben ser conscientes de la confianza y compromiso que existe al momento de proceder de dicha forma, y también de la presión que de forma involuntaria pueden ejercer en sus colaboradores. Todo tiene una ventaja y desventaja y pues sólo es cuestión de asumir y estar preparado para lo que pueda suceder.</p> <p>Director 2: Yo opino que en una universidad como UPAO es un poco complicado delegar y siendo sincero no veo mucho de eso aquí, es una institución educativa y por el tipo de decisiones siento que se hace complicado que los jefes puedan llevar a cabo el delegar en sus colaboradores. Derrepente más adelante podamos ver esta tendencia, la cual no digo que no exista, sin embargo no predomina.</p>	<p>De forma general observamos que los jefes manifiestan un gran sentido de responsabilidad y autoridad en ellos mismos y sus decisiones, mejor dicho en su gestión misma, por ellos es que es complicado que puedan ejercer empowerment en sus colaboradores; resulta interesante y coincide ya que los colaboradores manifiestan en su mayoría no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a estas dimensiones, esperemos que poco a poco los jefes puedan ver en sus colaboradores recursos potenciales en los cuales puedan delegar funciones y responsabilidades, lo cual permitiría optimizar tiempo, calidad y el trabajo en equipo.</p>
---	--	---	---

<p>Determinar el grado de Comunicación de las áreas administrativas y de desarrollo del campus Trujillo (campus principal), a partir de la implementación de la estructura orgánica (Resolución N° 03-2017-AU-UPAO) en la Universidad Privada Antenor Orrego.</p>	<p>¿Considera Usted que la universidad con la implementación de su nueva estructura orgánica ha logrado canalizar y fortalecer su comunicación, siendo esta efectiva?</p>	<p>Director 1: Estamos implementando sistemas que contribuyan a un mejor flujo de comunicación, y lo digo de forma en general, desde el flujo de información electrónica y hablamos también del flujo de información verbal, esto permitirá la mejora en nuestros procesos y su integración.</p> <p>Director 2: La comunicación en UPAO es buena, pero estamos trabajando en que se mantenga así e incluso se mejore; con la nueva estructura de hecho se requiere fortalecer el sistema y flujo de comunicación para que esta no se distorsione y en el caso de los procesos no surjan cuellos de botella que entorpezcan todo el sistema.</p>	<p>En esta dimensión los directores fueron muy puntuales, están haciendo esfuerzos por lograr mejores flujos de comunicación, en sus procedimientos y de forma verbal entre los colaboradores.</p> <p>La percepción de los colaboradores respalda dicha iniciativa pues en esta dimensión la mayoría manifiesta no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a los ítems que tienen que ver con el grado de comunicación con la implementación de la nueva estructura orgánica de la universidad.</p>
---	---	---	---

<p>Determinar el grado de Especialización y Departamentalización en el personal administrativo de las áreas administrativas y de del campus Trujillo (campus principal), a partir de la implementación de la estructura orgánica (Resolución N° 03-2017-AU-UPAO) en la Universidad Privada Antenor Orrego.</p>	<p>¿Considera Usted que la universidad con la implementación de su nueva estructura orgánica permitirá una mejora respecto a la capacitación y especialización de sus colaboradores?</p>	<p>Director 1: La UPAO de forma general apoya a los colaboradores para que se capaciten, estamos seguro que con la implementación de la nueva estructura seguirá siendo así. Esperamos para el 2019 ampliar los presupuestos de capacitación.</p> <p>Director 2: En este aspecto considero que UPAO es deficiente, yo no tengo mucho tiempo aquí y he podido observar que las capacitaciones son generales, hay casi nada de capacitación específicas, veremos la manera de poder hacer algo en este aspecto. Actualmente es muy importante para los colaboradores que su empresa lo capacite, porque eso es motivación y genera sentimiento de pertenencia en ellos.</p>	<p>Tanto los directivos como los colaboradores administrativos consideran que esta es una dimensión que tiene que reforzar, si bien es cierto no está ausente, pero se tiene que reforzar y realizar un mayor esfuerzo en brindar a sus colaboradores capacitaciones específicas, de acuerdo al perfil y al grupo ocupacional que pertenecen, claro está sin descuidar las capacitaciones que dictan de forma general que también suman. Todas las organizaciones necesitan que sus colaboradores se sientan empoderados, y es así cuando estos tienen las herramientas necesarias como por ejemplo las capacitaciones y cursos de especialización.</p>
--	--	---	--

<p>Determinar el grado de Formalización de las áreas administrativas y de desarrollo del campus Trujillo (campus principal), a partir de la implementación de la estructura orgánica (Resolución N° 03-2017-AU-UPAO) en la Universidad Privada Antenor Orrego.</p>	<p>¿Considera Usted que la universidad ha actualizado y adaptado sus manuales, reglamentos, estatutos, directivas, etc, de acuerdo a ley y norma, y a su nueva estructura orgánica de manera exitosa?</p>	<p>Director 1: UPAO es una universidad privada asociativa de acuerdo a la nueva ley universitaria, N° 30220, asimismo se ha procedido a la adaptación de nuestros reglamentos, manuales y estatutos de acuerdo a la ley en mención, y de acuerdo a los criterios técnicos respectivos. Aún tenemos deficiencias en ciertos detalles, y se vienen trabajando y corrigiendo en beneficio de la universidad.</p> <p>Aún no se concreta el MOF y ROF de UPAO para ser concretos, consideramos que para el año 2019 ya tendremos la última versión, ya que se viene actualizando.</p> <p>Director 2: Creo que todo cambio necesita de un intervalo de tiempo para su adaptación y considero aún en estamos en ello, no podemos hablar de un éxito total pues sería no ser sincero con nuestra propia universidad, sin embargo siento que vamos por buen camino, debemos continuar de manera más inmediata y como lo dije en una reunión hay documentos que se requieren ya, y pues en ellos estamos trabajando.</p>	<p>Ambos directores indican que se adecuaron de acuerdo a la norma y la ley los manuales que son requeridos por esta misma; sin embargo nos relatan que aún están en todo el proceso de adaptación y en algunos casos no se concreta del todo.</p> <p>Consideramos que, con conocimiento de ello es que la percepción de los colaboradores es decir que están ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta dimensión, pues definitivamente hay información por compartir y detalles aún por resolver, los mismos que esperan ser resueltos para el año 2019.</p>
--	---	--	---

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. El estudio ha permitido determinar que la implementación de la nueva estructura orgánica(Resolución N° 03-2017-AU-UPAO) incide de manera desfavorable en la funcionalidad organizacional de las áreas administrativas y de desarrollo de la Universidad Privada Antenor Orrego, por cuanto aumento su grado de centralización, aumento su nivel de complejidad, respecto a tiempo, cantidad, calidad y funcionalidad de las tareas que realizan, estas se han incrementado y complicado, la responsabilidad y autoridad de los jefes a disminuido, la comunicación sigue siendo engorrosa y el perfil profesional del personal administrativo no se ajusta a las exigencias y especialidades de los puestos
2. La percepción de los colaboradores sobre la incidencia en la funcionalidad de la Universidad Privada Antenor Orrego es variada: para el personal administrativo no es ni positivo ni negativo, es decir la mayoría no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por lo que para el personal administrativo la implementación de la nueva estructura orgánica no ha tenido ni mayor ni menor implicancias en la funcionalidad organizacional de las áreas administrativas y de desarrollo de la Universidad Privada Antenor Orrego. Para el personal directivo esta incidencia en la funcionalidad obedece a que la universidad está creciendo y ello conlleva que las dimensiones en mención incrementen también si grado, ahora de cierta manera coinciden con la percepción de los administrativos en decir que no es ni a favor ni en contra y que aún están dentro del proceso de adaptación.
3. La nueva estructura orgánica ha generado mayor complejidad en la funcionalidad organizacional de las áreas administrativas y de desarrollo de la Universidad Privada Antenor Orrego, por cuanto las tareas, los procesos que realizan se han incrementado y complicado,
4. La nueva estructura orgánica ha aumentado el grado de centralización en la funcionalidad organizacional de las áreas administrativas y de desarrollo de la

Universidad Privada Antenor Orrego, aspecto que se evidencia también en su modelo jerárquico y de toma de decisiones.

5. La nueva estructura orgánica considera implícitamente la responsabilidad y autoridad de las áreas administrativas y de desarrollo de la Universidad Privada Antenor Orrego a los jefes de dichas áreas, sin embargo se observa que la percepción de los colaboradores indica en este aspecto que el accionar de los jefes es poco efectiva sobre la responsabilidad y gestión en relación al cumplimiento y eficiencia en la realización y logro de las metas y objetivos.
6. La nueva estructura orgánica considera implícitamente los canales de comunicación, y por las características de modelo jerárquico este es más vertical que horizontal aspecto que se corrobora con las características de centralización de las áreas administrativas y de desarrollo de la Universidad Privada Antenor Orrego, otra característica importante de la comunicación es el excesivo formalismo y papeleo.
7. Con respecto al grado de especialización del personal administrativo de acuerdo a los resultados obtenidos, en las áreas administrativas y de desarrollo la Universidad Privada Antenor existe una percepción generalizada por la mayoría de colaboradores de inconsistencias, por lo que debemos indicar que este punto es importante en relación a motivación y productividad.

RECOMENDACIONES

1. Evaluar la calidad del servicio dirigido tanto al cliente interno como al cliente externo, para corroborar el impacto de la nueva estructura orgánica en la funcionalidad de las áreas administrativas y de desarrollo de la Universidad Privada Antenor Orrego.
2. Realizar un estudio sobre el impacto que tiene un alto grado de centralización, sobre todo en la toma de decisiones, a efectos de determinar si esto es bueno o malo para la funcionalidad de las áreas administrativas y de desarrollo de la Universidad Privada Antenor Orrego.
3. Realizar un mapeo de procesos para evaluar las implicancias de tener un alto grado de complejidad en la funcionalidad de las áreas administrativas y de desarrollo de la Universidad Privada Antenor Orrego.
4. Determinar el grado real de responsabilidad y autoridad que ejercen los jefes de área y jefes de departamentos de Universidad Privada Antenor Orrego.
5. Elaborar un manual de imagen corporativa como mecanismo o estrategia para mejorar la comunicación interna y externa de las áreas administrativas y de desarrollo de la Universidad Privada Antenor Orrego.
6. Elaborar un diccionario de competencias de la universidad y a su vez realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación para poder llevar a cabo la elaboración de un plan de desarrollo y capacitación específico.

REFERENCIAS

REFERENCIAS

- Chiavenato (2002). *Gestión del Talento Humano*. Editorial Mcgraw-Hill.
- Chiavenato (2000). *Administración: teoría, proceso y práctica*. Colombia. Editorial Mcgraw-Hill.
- Cuesta, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Academia.
- David A. Nadler y Michael Tushman. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva. El poder de la arquitectura organizacional*. México: Oxford.
- Don Hellriege y John Slocum. (1998). *Administración*. México: International Thomson Editores S.A. de C.V.
- Donnell, H. K. (1995). *Curso de Administración Moderna*. México: McGraw-Hill.
- Fayol, Henry. (1987). *Administración Industrial y General. Coordinación, Control, Previsión, Organización y Mando*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Fernandez, M. (1991). *Objeto, mediciones y conceptos en la teoría de la organización: El programa Aston. En L. M. Eduardo Ibarra (S/F). El Orden organizacional. Poder, estrategia y contradicción*. México: Ediciones y Distribuciones Hispánicas S.A. de C.V.
- Flores Kastanis, E. (2011). *El maestro como trabajador de conocimiento y la promesa de una nueva escuela pública*. Distrito Federal, México: Trillas.

- Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig,. (1988). *Administración en las Organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*. México: Mc Graw Hill.
- Garbanzo Vargas, G. (2016). *Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación*. *Revista Educación* 40(1), 67-87, e-ISSN: 2215-2644, enero-junio. Universidad de Costa Rica. San José.
- Gather Thurler, M. (2004). *Innovar en el seno de la institución escolar*. Barcelona, España: Editorial Graó.
- Gómez, G. (2000). *Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño*. México: Mc Graw Hill.
- Hax Arnoldo y Nicolas Majluf. (2001). *Gestión de empresa con una visión estratégica*. México: Ediciones Dolmen.
- Hellriegel Don, Jackson E. Susan, Slocum W. Jhon. (2008). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Cengage learning.
- Hessenlbein, Goldsmith, Benckhard (2006). *Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en instituciones educativas* San Francisco: Jossey- Bass.
- Koont, Harold; Weihrich Heinz (1995). *Administración una perspectiva global*. 11ava Edición. Mc Graw Hill.
- Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark. (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. (13ª Edición). McGraw-Hill Interamericana.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. 14ª edición. Essex, Inglaterra: Pearson Education Limited.

- Louffat, Enrique. (2008). *Organigramas y manuales organizacionales*.
Lima, Perú: Universidad ESAN.
- Mancillas, E. (2001). *La Auditoria Administrativa, Un Enfoque Científico*.
México: Trillas.
- Merril, H. F. (1997). *Clásicos en administración*. México: Limusa, S.A. de
C.V.
- Mintzberg, H. (1991). *La dirección*. Madrid, España: Editores de Santos
S.A..
- Robbins, S.(1996). *Fundamentos de Administración: Conceptos y
aplicaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. de C.V.
- Robbins, S.(2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Stoner James A.F. (1994). *Administración* (5ª Edición). Edit: Prentice – Hall
Hispanoamericana S.A.
- Pérez, G.B. (2008). *La Matriz insonora del cambio educativo: la
organización escolar. Perspectivas para su investigación*. REXE:
Revista de Estudios Experiencias en Educación. 7(13), 43-60.
- Carranza Corcuera & De La Cruz Benites. (2016). *Propuesta de un
organigrama estructural para la Universidad Privada Antenor Orrego de
Trujillo en concordancia con su estatuto institucional adaptado a la nueva
Ley Universitaria en el año 2016*. Tesis de pre grado. Universidad Privada
Antenor Orrego. Trujillo.
- Pérez Rosas & Salazar Martínez, (2014). *Modelo de estructura funcional para
mejorar la gestión de la “estación de servicios Casma S.A.C.” ubicada en
la ciudad de Casma*. Tesis de pre grado. Universidad Privada Antenor
Orrego. Trujillo
- Rodríguez, María (2007). *Necesidad de Desarrollo de un Nuevo Diseño
Organizacional en el SATT para Mejorar su Eficiencia y Calidad para*

Cinco Años. Tesis de pregrado. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo.

Rosas Cruz, Silvia N. (2016). *Efectos de la Estructura Organizacional en el Trabajo Docente*. Tesis de post grado. Tecnológico de monterrey. México.

Vásquez, Jorge (2005). *Diseño de un modelo organizacional para la empresa "Kargoclock Trade Service S.A." ubicada en la ciudad de Quito y con influencia nacional e internacional*. Tesis para optar el Título de Ingeniero de Empresas. Quito, Ecuador

Espinosa, R. (2014). *Posicionamiento de marca, la batalla por tu mente*. Recuperado el 15 de setiembre del 2014 de la fuente <http://robertoespinosa.es/2014/09/15/posicionamiento-de-marca-batalla-por-mente/>

Ilardia, N. (2014). *Branding: ¿Cómo posicionar tu marca?* Recuperado el 12 de junio del 2014 de la fuente <https://blog.fromdoppler.com/branding-como-posicionar-tu-marca/>

Jiménez, D. (2014). *3 factores para incrementar la percepción del cliente sobre la calidad*. Recuperado el 11 de noviembre del 2014 de la fuente <http://www.pymesycalidad20.com/3-factores-para-incrementar-la-percepcion-del-cliente-sobre-la-calidad.html>

Llagostera, M. (2015). *Tendencias y expectativas en atención al cliente para el 2015*. Recuperado el 22 de enero del 2015 de la fuente <http://blog.transcom.com/es/tendencias-expectativas-atencion-al-cliente-2015/>

Peralba, R. (2016). *La percepción del cliente y un buen posicionamiento de mercado, claves para la venta*. Recuperado el 17 de abril del 2016 de la fuente <http://www.foromarketing.com/las-percepciones-del-cliente/>

Pizzo, M. (2013). *Construyendo una definición de Calidad en el Servicio*. Recuperado el 29 de agosto de 2013, de la fuente <http://comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definicion-de-calidad-en-el-servicio/.html>

Rombiola, N. (2013). *¿Qué es la competencia?* Recuperado el 18 de octubre del 2013 de la fuente <http://www.finanzas.com/%C2%BFque-es-la-competencia>

Sueiro, G. (2012). *¿Qué es la confiabilidad?* Recuperado en junio del 2012 de la fuente <https://avdiaz.files.wordpress.com/2012/06/calidad-y-confiabilidad.pdf>

Urbieto, F. (2017). *Trabajo en equipo*. Recuperado el 10 de febrero del 2017 de la fuente <https://prezi.com/63pakkaivkht/trabajo-en-equipo/>
<http://www.plazavea.com.pe>

ANEXOS

ANEXO N° 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: INFLUENCIA DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL POSICIONAMIENTO DE PLAZA VEA - REAL PLAZA, TRUJILLO PRIMER SEMESTRE 2017.

ENUNCIADO DEL PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVO GENERAL / ESPECÍFICOS	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
¿De qué manera la Implementación de la nueva estructura orgánica incide en la funcionalidad organizacional de las áreas administrativas y de desarrollo de la Universidad Privada Antenor Orrego 2017?	La Implementación de la nueva estructura orgánica incide de manera desfavorable en la funcionalidad organizacional de las áreas administrativas y de desarrollo de la Universidad Privada Antenor Orrego.	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Determinar la incidencia de la implementación de la nueva estructura orgánica (Resolución N°03-2017-AU-UPAO), en la funcionalidad organizacional de las áreas administrativas y de desarrollo del campus principal en la ciudad de Trujillo de la Universidad Privada Antenor Orrego.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Determinar el grado de Complejidad de las áreas administrativas y de desarrollo del campus Trujillo (campus principal), a partir de la implementación de la estructura orgánica (Resolución N° 03-2017-AU-UPAO) en la Universidad Privada Antenor Orrego. Determinar el grado de Centralización de las áreas administrativas y de desarrollo del campus Trujillo (campus principal), a partir de 	<p>Transaccional causal, de corte transversal.</p> <p style="text-align: center;">$X \longrightarrow Y$</p> <p>X: Calidad de servicio Y: Posicionamiento</p>

		<p>la implementación de la estructura orgánica (Resolución N° 03-2017-AU-UPAO) en la Universidad Privada Antenor Orrego.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el grado de Responsabilidad y Autoridad de los jefes de las áreas administrativas y de desarrollo del campus Trujillo (campus principal), a partir de la implementación de la estructura orgánica (Resolución N° 03-2017-AU-UPAO) en la Universidad Privada Antenor Orrego. • Determinar el grado de Comunicación de las áreas administrativas y de desarrollo del campus Trujillo (campus principal), a partir de la implementación de la estructura orgánica (Resolución N° 03-2017-AU-UPAO) en la Universidad Privada Antenor Orrego. • Determinar el grado de Especialización y Departamentalización en el personal administrativo de las áreas administrativas y de del campus Trujillo (campus principal), a partir de la implementación de la estructura orgánica (Resolución N° 03-2017-AU-UPAO) en la Universidad Privada Antenor Orrego. • Determinar el grado de Formalización de las áreas administrativas y de desarrollo del campus Trujillo (campus principal), a partir de la implementación de la estructura orgánica (Resolución N° 03-2017-AU-UPAO) en la Universidad Privada Antenor Orrego. 	
--	--	---	--

FUENTE: Elaborado por los autores

ANEXO N° 2

CUESTIONARIO

UPAO

ENCUESTA 2018

Esta encuesta tiene el único fin de determinar la implicancia de la implementación de la nueva estructura orgánica, con la colaboración de los colaboradores administrativos de esta superior casa de estudio.

PERFIL DEL ENCUESTADO

SEXO

F☐

M☐

ÁREA

INSTRUCCIONES

La serie de preguntas que se realizan a continuación presentan una escala del 1-5 de acuerdo al grado de aprobación o desaprobación de cada afirmación. Marque con una X

5 Totalmente de acuerdo

4 De acuerdo

3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo

2 En desacuerdo

1 Totalmente en desacuerdo

5

4

3

2

1

1 Considera que su organización está evolucionando hacia modelos más descentralizados gracias a la implementación de la nueva estrcutura orgánica.

2 Considera que la implementación de la nueva estructura orgánica va a resultar determinante para que la organización funcione de una forma más centralizada

3 Considera que en su organización prevalece el modelo de una estructura vertical/jerárquico que el modelo de estructura horizontal/ colaborativo.

4 Considera que la implementación de la nueva estructura orgánica permitirá la automatización en la gestión administrativa.

5 Se han incrementado las funciones en cantidad y complejidad con la implementación de la nueva estructuraaorgánica.

6 Los procesos actualmente toman más tiempo y son más engorrosos.

7 Con la implementación de la nueva estructura orgánica los tiempos de las tareas han aumentado.

8 Los colaboradores conocen el perfil, funciones y especificaciones de sus puestos.

9 A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.

10 La organización ha actualizado y adaptado sus manuales, reglamentos, estatutos, directivas, etc, de acuerdo a ley, norma y a su nueva estructura orgánica de manera exitosa.

11 Los presupuestos que existen en la organización están proyectados y planificados correctamente.

12 La organización cumple con sus colaboradores de manera idónea y oportuna en el pago de sus beneficios.

13 Los jefes son competentes en el manejo de la gestión de la organización.

14 Se ha realizado un buen trabajo en la asignación de labores y responsabilidades de las personas.

15 Se proporcionan los recursos idóneos para la realización de las funciones encomendadas.

16 Los jefes confían en que las personas harán un buen trabajo sin tener que estar supervisándolos.

17 Los jefes cumplen sus promesas, mostrando congruencia entre sus palabras y acciones.

18 Los jefes con sus equipos de trabajo están cumpliendo con los objetivos de trabajo trazados.

19 Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo.

20 Los jefes conducen el negocio de manera ética y honesta.

21 Se nos informa acerca de cosas y cambios importantes de la oficina.

22 Se nos comunica claramente qué se espera de nuestro trabajo.

23 Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa.

24 Los jefes son accesibles, es fácil hablar con ellos.

25 Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional.

26 Todos tenemos las oportunidad de recibir un reconocimiento especial.

27 Existe en la organización y se aplica el plan de carrera y plan de sucesión.

28 La organización diseña y ejecuta un plan de desarrollo a nivel interno y externo para los colaboradores.

29 Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.

30 Los jefes involucran a los colaboradores que integran su equipo de trabajo en decisiones relacionadas a su trabajo o a su ambiente de trabajo.

31 La organización a dado a conocer a todos sus colaboradores la nueva estructura orgánica y sus nuevos reglamentos, manuales, directivas, estatutos, etc.

32 En la organización está bien definidas las jerarquías respecto a la toma de decisiones y las líneas de autoridad.

33 Tomando todo en consideración, yo diría que ha tenido un impacto positivo la implementación de la nueva estructura orgánica en la organización.

34 El proceso de adaptación y viabilidad de la implementación de la nueva estructura orgánica ha sido exitoso e idóneo.

35 La organización realiza esfuerzos por reducir su impacto en el medio ambiente.

36 Recomendaría a mis conocidos trabajar aquí.

37 Aquí me dan oportunidades de crecer profesionalmente.

38 Recomendaría los productos y servicios de esta organización a mis conocidos.

39 Aquí me dan oportunidades de participar en actividades que benefician a la comunidad.

40 Puedo hacer el mejor uso de mis habilidades en esta organización.


ANEXO N° 3

MODELO GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo específico	Pregunta	Respuesta de los Directivos	Reflexión y análisis
Objetivo específico (06)	Pregunta por objetivo	Director 1 Director 2	Autores

ANEXO N° 4

RESOLUCIÓN



UPAO Rectorado

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
ASAMBLEA UNIVERSITARIA
RESOLUCIÓN N° 3-2017-AU-UPAO
Trujillo, 19 de junio de 2017

VISTO, el Oficio N° 1-17-COI-UPAO de la Comisión Especial y el acuerdo adoptado por la Asamblea Universitaria, en sesión extraordinaria del 19 de junio 2017, sobre aprobación del nuevo Organigrama Institucional UPAO y;

CONSIDERANDO:

Que mediante Resolución N° 49-2017-CD-UPAO, se formaliza el acuerdo adoptado por el Consejo Directivo, en sesión ordinaria del 16 de febrero de 2017, autorizando la conformación de la Comisión Especial encargada de elaborar y proponer la "Estructura Organizacional y Funcional" adecuada al Plan Estratégico 2017-2021 y al diseño de los procesos que se viene realizando;

Que por Oficio N° 1-17-COI-UPAO, la Comisión Especial ha presentado el nuevo Organigrama Institucional UPAO, señalando que se ha tomado en cuenta en cuenta las consideraciones del Plan Estratégico 2017-2021;

Que el Consejo Directivo, en sesión extraordinaria del 4 de mayo de 2017, acordó elevar el nuevo Organigrama Institucional UPAO, ante la Asamblea Universitaria, con las modificaciones que correspondan al Estatuto de la Universidad, para los fines pertinentes;

Que elevada la propuesta por el Consejo Directivo, la Asamblea Universitaria en sesión extraordinaria del 19 de junio de 2017, luego de las deliberaciones correspondientes, acordó por unanimidad aprobar el nuevo Organigrama Institucional de la Universidad Privada Antenor Orrego;

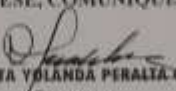
La Asamblea Universitaria, máximo órgano colegiado de gobierno de la Universidad, en ejercicio de las atribuciones conferidas por el artículo 35°, numeral 1, del Estatuto de la Universidad Privada Antenor Orrego, y estando a lo acordado en la sesión de Asamblea Universitaria del 19 de junio de 2017;


RESUELVE:

Primero.- APROBAR el nuevo Organigrama Institucional de la Universidad Privada Antenor Orrego, que se adjunta y forma parte integrante de la presente resolución.

Segundo.- PONER EN CONOCIMIENTO de las unidades operativas involucradas en el cumplimiento de la presente resolución.

REGISTRESE, COMUNIQUESE Y ARCHÍVESE.


DRA. FELICITA YOLANDA PERALTA CHÁVEZ
Rectora
Presidenta de la Asamblea Universitaria


Dr. SANTIAGO ALEJANDRO VÁSQUEZ GARCÍA
Profesor Secretario General
Secretario de la Asamblea Universitaria

ORGANIGRAMA UPAO VIGENTE

